



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONOMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

AUTORES:

Andrade Rivadeneira Cristina Liseth.

Montalvo Torres Jhoselin Daniela

DIRECTOR(A):

Ing. Diego Rodríguez.

Ibarra, 2021.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1050086568		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MONTALVO TORRES JHOSELIN DANIELA		
DIRECCIÓN:	CAYAMBE		
EMAIL:	Daniela.montalvo54@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022362226	TELÉFONO MÓVIL:	0983502564

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004205595		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ANDRADE RIVADENEIRA CRISTINA LISETH		
DIRECCIÓN:	ATUNTAQUI		
EMAIL:	cristinaliseth07@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062617220	TELÉFONO MÓVIL:	0959294289

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	AUDITORIA DE GESTION PARA EL PERIODO 2018 PARA LA EMPRESA DE CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTON IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.
AUTOR (ES):	ANDRADE RIVADENEIRA CRISTINA LISETH MONTALVO TORRES JHOSELIN DANIELA
FECHA: DD/MM/AAAA	30 DE JUNIO DEL 2021
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Diego Rodriguez

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de julio del 2021.

LAS AUTORAS:



Jhoselin Daniela Montalvo Torres
CI: 1050086568



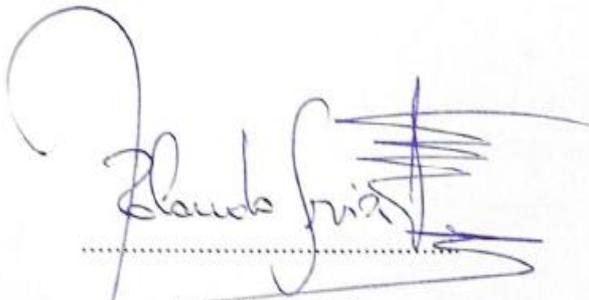
Cristina Liseth Andrade Rivadeneira
CI:1004205595

CERTIFICACION DEL ASESOR

En calidad de Coordinador de Contabilidad y Auditoría y referencia al Trabajo de Titulación presentado por las señoritas ANDRADE RIVADENEIRA CRISTINA LISETH y MONTALVO TORRES JHOSELIN DANIELA para optar el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, cuyo tema es AUDITORÍA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, IMBABURA, ECUADOR considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Cabe recalcar que el seguimiento y dirección del presente trabajo estuvo a cargo del Ing. Diego Rodríguez, docente que al momento no labora en la institución.

En Ibarra, a los 30 días del mes de junio del 2021.



.....

Ing. Rolando Soria

Coordinador de la Carrera de Contabilidad y Auditoría

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene la finalidad de realizar una auditoría de gestión en la empresa ARENA para evidenciar los procesos y procedimientos que presentan inconsistencias en la gestión de la misma teniendo como resultado acciones correctivas con el objetivo de mejorar el control interno dentro de la organización, para la mitigación y eliminación de riesgos en el desarrollo de la gestión administrativa, contable y financiera que efectúa la empresa, para lo cual se utiliza el modelo COSO III. La investigación tuvo un corte de tipo cualitativo y cuantitativo, además con un enfoque exploratorio descriptivo donde se aplica la metodología deductiva e inductiva. Para el desarrollo de la investigación se aplica instrumentos y técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas, observación para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa. Al disponer de una población universo menor a 100 individuos no es necesario obtener una muestra estratificada. Se identifica que las principales debilidades encontradas son la falta de normativa interna de la empresa, la inexistencia de planificación a largo y corto plazo de sus actividades y el débil modelo de control interno empírico que se encuentra implantado en la empresa; para lo cual se ejecuta la auditoría de gestión donde se detallan los hallazgos encontrados, con su respectiva matriz de seguimiento de acciones correctivas y recomendaciones puntuales que la alta gerencia deberá poner en práctica para lograr mejoras y beneficios en su empresa corrigiendo las debilidades existentes y fortaleciendo su gestión.

PALABRAS CLAVE:

1. MIPYMES
2. Sector Textil
3. Auditoría de Gestión
4. Hallazgos de Auditoría
5. Control Interno

ABSTRACT

The purpose of this degree work is to carry out a management audit in the company ARENA to demonstrate the processes and procedures that present inconsistencies in this management, resulting in corrective actions to improve internal control within the organization, for the mitigation and elimination of risks in the development of the administrative accounting, and financial management carried out by the company, for which the COSO III model. The research had a qualitative and quantitative cutoff, also with a descriptive exploratory approach where deductive and inductive methodology is applied. For the investigation development, we apply instruments and investigation techniques such as interviews, surveys, observation for the identification of strengths, opportunities, weaknesses and threats in the company. As we have a universe population of less than 100 individuals, it is not necessary to obtain a stratified sample. It's identified the main weaknesses found are the lack of internal regulations of the company, the lack of long and short-term planning of its activities and the weak empirical internal control model that is implemented in the company; for which the management audit is executed where the findings are detailed, with their respective matrix for monitoring corrective actions and specific recommendations that senior management must put into practice to achieve improvements and benefits in your company, correcting existing weaknesses and strengthening their management.

DEDICATORIA

Dedico esta obra principalmente a mis padres, Luis y Silvia, por haberme apoyado y motivado a seguir adelante en toda mi carrera universitaria y ahora ese esfuerzo se ve reflejado en la culminación de esta etapa. A mis hermanos y sobrinos, por ser mi pilar fundamental y mi motivación para seguir adelante. A mis abuelitos, porque día a día fueron mi soporte para luchar y nunca rendirme. Todo este esfuerzo, es por ustedes.

Daniela Montalvo.

Dedico el presente trabajo a mis padres Rubén y Lidia quienes han sido mi principal apoyo ético moral y económico durante toda mi etapa universitaria que ahora la termino con mucha felicidad en mi corazón. A mis hermanos Cristina, Rubén y Andrés a quienes les comparto este logro como sinónimo de dedicación y esfuerzo en la vida. Con cariño esta tesis se las dedico a ustedes.

Cristina Andrade

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haber escuchado siempre mis oraciones, brindarme la sabiduría para hacer las cosas de la manera correcta y bendecirme cada día. A mis padres, Luis y Silvia por ser mi apoyo emocional, económico y haberme brindado la oportunidad de superarme y culminar esta etapa profesional, sin su apoyo nada de esto no hubiera sido posible. A mis abuelitos, por haberme abierto las puertas de su casa y ayudarme día a día a cumplir mis sueños. A mis amigas, por haber formado un gran equipo dentro de nuestra etapa universitaria que ahora culmina con éxito. A mis maestros, por sus conocimientos y paciencia a lo largo de estos años.

Daniela Montalvo

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme guiado siempre en mis estudios terminando satisfactoriamente mi etapa universitaria, a mis padres Rubén y Lidia por estar siempre a mi lado con su amor y apoyo incondicional hacia mí de igual manera a mis hermanos por ser un pilar y motivo de superación en mi vida. A mis maestros por compartir sus conocimientos y experiencias que me han formado como excelente profesional. A mis amigas y compañeras de aula con quienes he compartido gratos momentos en esta etapa, las llevaré siempre en mi corazón.

Cristina Andrade

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL. –

Realizar la Auditoría de Gestión a la empresa Confecciones Arenas del cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, para mejorar la gestión administrativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS. –

- Determinar los referentes teóricos relacionados a la Auditoría de Gestión.
- Diseñar el plan de Auditoría de Gestión para Confecciones Arena en el cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Ejecutar el plan de Auditoría para Confecciones Arena en el cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Elaborar el informe de Auditoría dirigido al gerente con las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Validar los resultados de la auditoría de gestión y sus efectos que corroboran a la mejora continua en Confecciones Arena en el cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.

INDICE

1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
1.1	INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO.....	17
1.2	OBJETIVO DEL CAPÍTULO	18
1.3	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. - 18	
1.4	GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA.	21
1.4.1	Auditoría de gestión:	21
1.4.2	Cinco E's de la Auditoría de Gestión:	21
1.4.3	Alcance de la Auditoría de Gestión:.....	22
1.4.4	Indicadores de gestión:	23
1.4.5	Control Interno:	23
1.4.6	Fases de la Auditoría de Gestión	28
1.5	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO. –	31
1.6	Instrumentos de la investigación.....	32
2	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	34
2.1	INTRODUCCIÓN	34
2.2	OBJETIVO DEL CAPÍTULO	34
2.3	INVESTIGACIÓN UTILIZADA	35
2.3.1	Según el enfoque:	35
2.3.2	Según el alcance:	36
2.3.3	Según el método:	36
2.3.4	Según el diseño de la investigación:.....	37
2.3.5	Según la fuente de datos de la investigación:	38
2.4	TIPO DE MUESTREO.....	39

2.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
2.5.1	Observación.....	39
2.5.2	Entrevista.....	40
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DIAGNÓSTICAS	40
2.6.1	Aspectos Legales	40
2.6.2	Estructura Orgánica	41
2.6.3	Gestión Administrativa, Financiera y Contable	41
2.6.4	Calidad del Servicio.....	42
3	DIAGNÓSTICO.....	47
3.1	INTRODUCCIÓN	47
3.2	OBJETIVOS	47
3.3	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	48
3.3.1	Fuentes Primarias	48
3.3.2	Fuentes Secundarias	55
3.4	DESARROLLO DE LAS VARIABLES.....	55
3.4.1	Aspectos Legales	55
3.4.2	Estructura Orgánica	56
3.4.3	Gestión Administrativa Contable Y Financiera.....	60
3.4.4	Calidad Del Servicio.....	62
3.4.5	Factores Externos	72
3.5	MATRIZ FODA	77
3.6	CRUCE ESTRATÉGICO.....	80
3.7	CONCLUSIÓN.....	81
4	PROPUESTA	83
4.1	INTRODUCCIÓN	84
4.2	HOJA DE REFERENCIACIONES	85

4.3	PROGRAMA DE AUDITORIA FASE 1 (PLANIFICACIÓN PRELIMINAR)	92
4.4	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 2 (PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA)	104
4.4.1	Memorándum De Planificación.....	106
4.4.2	Matriz de Ponderación del Cuestionario de Control Interno (COSO III) Fase II (ANEXO 6).....	111
4.4.3	Resumen Del Control Interno Por Componente.....	111
4.4.4	Resumen General Del Control Interno Aplicado En La Empresa Confecciones Arena En Base Al Semáforo De Calificación.....	114
4.4.5	Matriz De Riesgos	115
4.4.6	Hoja De Hallazgos.....	118
4.5	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE DE EJECUCIÓN	127
4.5.1	Análisis De Componente Ambiente De Control	129
4.5.2	Análisis Componente Evaluación De Riesgos	146
4.5.3	Análisis Componente Actividades De Control.....	152
4.5.4	Análisis Componente Información Y Comunicación.....	157
4.5.5	Análisis Componente Supervisión Y Monitoreo.....	159
4.6	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	166
4.7	SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	199
5	CAPITULO V VALIDACION	207
5.1	OBJETIVO DEL CAPÍTULO.....	207
5.2	EQUIPO DE TRABAJO.....	207
5.3	FACTORES A VALIDAR	208
5.4	MÉTODO DE CALIFICACIÓN	209
5.5	RESULTADOS.....	210

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Encuesta al personal, Organigrama	56
Ilustración 2 Encuesta al personal, organigrama	57
Ilustración 3 Encuesta al personal, misión y visión.....	57
Ilustración 4 Encuesta al personal, objetivos empresariales.....	58
Ilustración 5 Encuesta al personal, valores institucionales.....	59
Ilustración 6 Encuesta al personal, código de ética.	59
Ilustración 7 Local Comercial Confecciones Arena.....	64
Ilustración 8 Encuesta a clientes, calidad del local	64
Ilustración 9 Encuesta a clientes, ubicación de los locales.....	65
Ilustración 10 Encuesta al cliente, calidad del producto.	68
Ilustración 11 Encuesta al Cliente, satisfacción del servicio.....	68
Ilustración 12 Encuesta al cliente, calidad de la atención.	70
Ilustración 13 Encuesta al cliente, precio de los productos.....	71
Ilustración 14 Encuesta al cliente, fidelidad	71
Ilustración 15 Índice de producción manufacturera.	73
Ilustración 16 Porcentajes de consumo	74
Ilustración 17 Tasa de desempleo de marzo 2019 a septiembre 2020.....	75
Ilustración 18 Flujograma de la Auditoría de Gestión a Confecciones Arena.	83
Ilustración 1-19 Resultados Componente Entorno de Control	176

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Guía de Observación de locales comerciales	53
Tabla 2 Guía de observación Infraestructura y equipamiento	54
Tabla 3 Comparativo proveedores Confecciones Arena	67
Tabla 4 Innovación de las empresas.	76
Tabla 5 Matriz FODA de Confecciones Arena	78
Tabla 6 Estrategias Confecciones Arena	81
Tabla 7 Referencias de Auditoría	85
Tabla 8 Programa de Auditoría PLANIFICACION PRELIMINAR	92
Tabla 9 Principales datos de Confecciones Arena.....	97
Tabla 10 Conocimiento preliminar de Confecciones Arena	99
Tabla 11 Control Interno Planificación Preliminar	102
Tabla 12 Programa de auditoría PLANIFICACION ESPECIFICA	105
Tabla 13 Cronograma de Actividades de la Auditoría	108
Tabla 14 Equipo Auditor	108
Tabla 15 Cronograma específico de Auditoría de gestión	109
Tabla 16 Formato Ficha de Indicadores	110
Tabla 17 Semáforo de calificación Control Interno	111
Tabla 18 Resultados Obtenidos por principio del componente Entorno de Control	111
Tabla 19 Resultados obtenidos por principio del Componente Evaluación de Riesgos	112
Tabla 20 Resultados obtenidos por principio del componente Actividades de Control	112
Tabla 21 Resultados obtenidos por principio del componente Información y Comunicación.....	113

Tabla 22 Resultados obtenidos por principio del componente Supervisión y Monitoreo	113
Tabla 23 Resultados obtenidos por componente del Control Interno	114
Tabla 24 Matriz de Riesgo Fase Planificación específica	117
Tabla 25 Hallazgo 1.....	119
Tabla 26 Hallazgo 2.....	121
Tabla 27 Hallazgo 3.....	123
Tabla 28 Hallazgo 4.....	125
Tabla 29 Programa de Auditoría EJECUCIÓN.....	129
Tabla 30 Hallazgo 5.....	139
Tabla 31 Hallazgo 6.....	140
Tabla 32 Hallazgo 7.....	141
Tabla 33 Hallazgo 8.....	143
Tabla 34 Hallazgo 9.....	144
Tabla 35 Hallazgo 10.....	145
Tabla 36 Hallazgo 11.....	146
Tabla 37 Cédula Narrativa Evaluación de Riesgos	149
Tabla 38 Matriz de Indicadores Evaluación de Riesgos.....	150
Tabla 39 Cédula Narrativa Actividades de Control.....	153
Tabla 40 Hallazgo 12.....	155
Tabla 41 Hallazgo 13.....	156
Tabla 42 Hallazgo 14.....	157
Tabla 43 Cedula Narrativa Información y Comunicación.....	158
Tabla 44 Matriz de indicadores Arqueo de Caja	159
Tabla 45 Matriz de indicadores Análisis inventarios	161

Tabla 46 Matriz de indicadores Análisis de inventarios.....	162
Tabla 47 Hallazgo 15.....	164

CAPÍTULO I

1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO

La fundamentación teórica es un capítulo de suma importancia en un trabajo de investigación, se describe como el desarrollo organizado y sistemático de ideas, conceptos, antecedentes, y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte para realizar su trabajo de investigación, y a través del cual interpreta sus resultados.

El presente capítulo tiene la finalidad de detallar dichas ideas, conceptos, antecedentes y teorías de manera que terceros interesados en leer el presente trabajo de investigación comprendan e interpreten de manera correcta la investigación. Además, se podrá verificar la veracidad de la información en este capítulo, en base a conceptos de libros, artículos científicos y páginas web oficiales publicada y aprobada para la distribución de información verídica y transparente.

El capítulo tendrá cinco apartados donde se determinarán los temas a describir, de esta manera se tiene en primer lugar la fundamentación teórica del problema de investigación; donde se determina la justificación de realizar el presente trabajo de titulación.

Seguido a este apartado se describirá las generalidades de la auditoría de gestión; donde se describe cada componente, fase y temas importantes a utilizar y aplicar en la investigación. Posteriormente se realizará la fundamentación teórica de la propuesta; donde se detallarán los contenidos esenciales que tendrá la propuesta del presente trabajo de titulación.

Posteriormente, se describirá la fundamentación teórica del procedimiento metodológico; donde se detallará los métodos e instrumentos a utilizar en el presente trabajo de titulación, y con ello la importancia de aplicarlos para este caso. Por último, se fundamentará teóricamente el diagnóstico; donde se describe el concepto, utilidad y finalidad de realizar un diagnóstico.

1.2 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Fundamentar teórica y científicamente el objeto de estudio que se plantea en el presente trabajo de titulación.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. -

La Auditoría de Gestión es considerada a nivel mundial como una herramienta de control muy eficaz para las instituciones tanto públicas como privadas. Su principal objetivo al ejecutarla es evaluar la situación de las organizaciones buscando situaciones anómalas dentro de los procesos y procedimientos de estas, las cuales son considerados como hallazgos de auditoría, con los que se procede a generar recomendaciones para corregir y prevenir la ocurrencia de debilidades en la organización.

La importancia de una auditoría de gestión ha sido evidenciada por distintos autores, tales como: Verdugo & Garzón (2015) refleja en su trabajo de tesis que; “Mediante la ejecución de la auditoría de gestión se puede evaluar los objetivos y metas, partiendo del conocimiento de la empresa, permitiendo diagnosticar la situación actual de la misma.” Demostrando con su trabajo que la aplicación de una auditoría de gestión en una empresa es beneficioso para la mejora y fortalecimiento del funcionamiento de esta.

Por otro lado, Calle & Guamantario (2015) exponen que; “Su finalidad con la aplicación de su auditoría en una Cooperativa de Cuenca, es que los resultados obtenidos de esta, sirvan de ayuda para el mejoramiento de las operaciones del sistema de Créditos de la Cooperativa, y a su vez poder poner en práctica los conocimientos adquiridos en Auditoría y emitir a la Gerencia un informe confiable que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones que coadyuven a la toma de decisiones en el sistema de créditos.” Así se evidencia el aporte tanto empresarial para la organización a auditar y también el aporte académico hacia los autores del trabajo que genera realizar un examen de auditoría.

Según Cruz, Pérez, Clúa, & Soroa (2015) en el estudio científico realizado en Cuba, reflejan la efectividad de usar auditorías de gestión como herramienta de evaluación y al mismo tiempo de control, los autores mencionan que al encontrar los hallazgos pertinentes a su investigación se procederá a identificar las no conformidades y con estas tener el tratamiento adecuado, tomando en cuenta esto para el plan de mejora futuro.

Según, Pazmiño (2015) se identifica que después de la aplicación de la auditoría de gestión la incidencia en el caso de estudio refleja los resultados en varios impactos, mismo que al ser analizados se determinan conclusiones particulares las cuales conllevan recomendaciones describirán las directrices a aplicar para conseguir la mejora en la gestión de la empresa objeto de estudio en este caso.

Concuerda con lo mencionado Lastra & Picuasi (2018), donde se un proceso de Auditoria de Gestión al área de crédito de la institución financiera BanEcuador de la ciudad de Cotacachi y después de ejecutar todas las fases de la misma se determinan los resultados que se basan en los hallazgos de la auditoria mismo que serán la base para el

aporte del equipo auditor en cuanto a las propuestas y recomendaciones que se deben seguir para corregir y mejorar la gestión del área de crédito auditada.

En otras palabras, los resultados de la aplicación de una auditoría de gestión son sumamente positivos evaluar la situación actual de la empresa en varios aspectos y a partir de esto crear acciones correctivas para el correcto funcionamiento de la empresa, sector u área auditada.

Así mismo, Arellano (2017) identifica que además de crear acciones correctivas ya mencionadas la auditoría de gestión también da como resultado el análisis de los indicadores de gestión donde se mide el porcentaje de cumplimiento de los mismo y con este análisis se puede determinar qué tan efectiva ha sido la gestión que ha realizado la organización en un periodo determinado, de manera que se establezcan resultados fundamentados de los cuales se desprenden los comentarios de auditoría enfocados en la mejora de la gestión de la empresa.

Como proceso más significativo que prevalece en las investigaciones ya mencionados y en especial en el estudio Verdugo N. (2015) donde se determina claramente los resultados después de aplicar una evaluación al control interno basado en el modelo COSO, mismo que como resultado significativo se determinan los riesgos en este proceso, los cuales deberán ser analizados para determinar acciones correctivas y de mejora que ayude a mitigar y eliminar dichos riesgos, mejorando la gestión y respuesta a los riesgos que enfrenta la organización.

1.4 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA.

1.4.1 Auditoría de gestión:

Vásquez & Pinargote (2018) consideran que, la auditoría de gestión es una herramienta que impulsan a las empresas al mejoramiento continuo, pues ésta les permite evaluar sus metas y objetivos mediante el análisis de la efectividad de sus procesos.

De acuerdo con la definición presentada anteriormente, se puede decir que la auditoría de gestión es importante para identificar debilidades dentro de la organización y, a la vez tomar medidas tanto correctivas como de detección garantizando la mejora continua en la misma.

1.4.2 Cinco E's de la Auditoría de Gestión:

Al realizar una auditoría de gestión, es importante analizar los elementos detallados a continuación. Estos elementos son utilizados para verificar su nivel de cumplimiento en los objetivos, planes, programas o proyectos de una organización.

Villegas, Guzmán, & Cervantes (2019) presentan las siguientes definiciones de dichos conceptos:

- **Economía:**

Está relacionado con el uso adecuado de los recursos en cuanto a cantidad y calidad; los mismos deben ser utilizados en el tiempo y lugar previsto y al menor costo comparado a los indicadores de la entidad.

- **Eficiencia:**

Está relacionado con los recursos utilizados por la empresa vs lo que ha producido la misma. Es decir, se llega a un grado de eficiencia cuando se produce un bien o servicio de calidad con el mínimo empleo de recursos.

- **Eficacia:**

De acuerdo con el autor, es la relación entre los servicios y productos efectuados por la empresa con los objetivos y metas programadas. En otras palabras, se puede decir que, es el cumplimiento de los objetivos y metas en un determinado tiempo.

- **Ecología:**

Está relacionado con los requisitos ambientales utilizados por la empresa al momento de realizar sus operaciones, los mismos que deben ser evaluados mediante la gestión de un proyecto.

- **Ética:**

Elemento básico para el cumplimiento de las funciones, está relacionado con la moral y comportamiento individual y grupal de quienes conforman la organización en el cual, sus deberes es cumplir tanto la normativa interna y externa vigentes y relacionadas al mismo.

1.4.3 Alcance de la Auditoría de Gestión:

Villegas, Guzmán, & Cervantes (2019) establece que, el alcance de la auditoría de gestión puede ser a la revisión de todas las actividades de la empresa o a parte de ellas en un cierto tiempo. Por ello, es importante que, al realizarla, el auditor tenga la capacidad de analizar el proceso administrativo, las actividades de la empresa en cuanto a los criterios de eficiencia, efectividad y economía.

1.4.4 Indicadores de gestión:

De acuerdo con Pérez (2015), un indicador de gestión permite evaluar el comportamiento y desempeño de un proceso. Este puede ser comparado con algún valor de referencia para verificar su desviación, ayudando a la empresa a tomar acciones preventivas o correctivas eficientemente.

En sí, se puede decir que los indicadores de gestión es un elemento básico para la comparación de elementos medibles dentro de la organización. Así también este concepto se lo relaciona con controlar las actividades de una empresa, estos controles de gestión empresarial pueden ser:

Control estratégico: Relacionado con los factores externos de la empresa, indicadores y controles relacionados con el entorno, puede ser: la evaluación de la planificación estratégica la cual está a cargo de la alta dirección.

Control táctico: Se enfoca en el nivel intermedio de la organización, evaluando los resultados obtenidos en cuando al cumplimiento de objetivos de la organización relacionados a: presupuestos, Plan Operativo Anual, indicadores financieros, entre otros. Este control puede ser anual o mensual y está a cargo de mandos superiores.

Control operativo: Está relacionado con la operatividad interna de la organización tales como: normativa interna, procesos, procedimientos y su nivel de cumplimiento. De este control de gestión empresarial está a cargo los mandos intermedios.

1.4.5 Control Interno:

González (2015) Define al control interno como un proceso realizado por la administración, dirección y demás personal de la entidad con el fin de brindar razonabilidad al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por entidad.

El mismo está directamente relacionado con las operaciones y la información manejadas dentro de la organización.

Así también, Mantilla, (2018) agrega que, el cumplimiento de los objetivos está relacionado con la eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información presentada por la entidad, cumplimiento de la normatividad vigente y la salvaguarda de los activos de la empresa.

1.4.5.1 Objetivos del control Interno:

De acuerdo con Ruíz & Escutia (2015), los objetivos básicos del control interno son:

- Promover y asegurar el respeto mutuo, la disciplina y el pleno cumplimiento de las políticas existentes o dictadas por la alta dirección de la entidad.
- Asegurar la eficiencia en las operaciones realizadas en la organización.
- Asegurar la razonabilidad, confiabilidad de la información utilizada y procesada dentro de la entidad.
- Protección de los activos de la empresa.

Estos mismos objetivos pueden dividirse en cuatro campos los cuales son:

- **Objetivos del sistema contable:** Relacionado con el registro y detalle adecuado de las transacciones de la entidad.
- **Objetivos de autorización:** Asegurando que las actividades sensibles realizadas dentro de la organización, sean autorizadas por los altos mandos y a su vez, presente todos los documentos legales pertinentes para su ejecución.
- **Procesamiento y clasificación de transacciones:** Estos objetivos se enfocan que los estados financieros de la entidad deben ser procesados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

- **Salvaguarda física:** Está relacionado al acceso a los activos de la empresa, los mismos que serán de acuerdo a las políticas establecidas por la administración, así como también bajo el apego y respeto a las autorizaciones pertinentes.
- **Verificación y evaluación:** Objetivos de control interno referentes al valor de los activos físicos y su razonabilidad.

1.4.5.2 Control Interno según Comité de organizaciones de la Comisión Treadway (COSO):

González (2015) establece que COSO es una organización que fue creada para identificar factores que causan la presentación de información fraudulenta dentro de la empresa, y a la vez brindar recomendaciones promoviendo la transparencia en la información.

Así mismo, proporciona una guía para una adecuada gestión del riesgo empresarial y a su vez, un adecuado sistema de control interno dentro de las organizaciones. Es así que, a través del tiempo se ha ido presentando informes integrados para cumplir con los objetivos mencionados.

En 1992, se emite el Marco Integrado de Control Interno COSO I, el cual genera una definición de control interno común y propone una guía para la estructura y mejoramiento del sistema de control interno dentro de las organizaciones.

En 2004, el comité COSO proporciona un enfoque más completo a COSO I, el cual es llamado COSO-ERM o COSO II, en el cual se agrega la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

En mayo del 2013, esta organización publicó la última actualización con respecto a COSO llamado el Marco Integrado de Control Interno COSO III, el mismo que actualiza el contexto de aplicación del control interno para varias empresas y ambientes operativas,

así como también brinda una mayor cobertura de los riesgos enfrentados actualmente dentro de las organizaciones. Este estudio estará enfocado principalmente en los componentes presentados en el mismo.

1.4.5.3 Componentes de Control Interno COSO III:

González (2015), presenta definiciones de los componentes de control interno de acuerdo con COSO III de la siguiente forma:

1. Entorno de control:

Ambiente en el cual se desarrollan las actividades de la organización, el mismo que está influenciado por factores internos y externos de la misma. Estos pueden ser: misión, visión, historia de la organización, valores institucionales entre otros.

Este componente ayuda en la disciplina de la organización siendo un apoyo al momento de la evaluación del riesgo en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello es considerado el cimiento para un adecuado sistema de control interno.

2. Evaluación de riesgos:

Componente en el cual se identifica los posibles riesgos existentes en la organización y que afecten directamente a la consecución de los objetivos de la misma. Por lo tanto, la empresa debe identificar los riesgos y gestionarlos oportunamente mediante medidas correctivas o preventivas para así, garantizar el desarrollo eficiente de la entidad.

3. Actividades de control:

Según el autor citado anteriormente, son las acciones realizadas por la entidad que promuevan la mitigación de los riesgos que tienen impacto potencial en los objetivos de la misma.

Esto se logra a través de la implementación de políticas y procedimientos en los diferentes niveles de la entidad, las cuales deben estar en conocimiento de todos los miembros de la misma.

Las actividades de control realizadas en la organización permiten:

- ✓ Prevenir ocurrencia de riesgos innecesarios.
- ✓ Reducir el impacto de los riesgos que puedan presentarse.

4. Información y comunicación:

Dentro de este componente se define la forma en la cual las diferentes áreas de la organización obtienen, captan e intercambian la información existente. Por lo tanto, la información y comunicación es esencial para llevar a cabo las responsabilidades pertinentes de cada uno de sus miembros, cumpliendo así los objetivos y fomentando el control interno.

La información presentada debe ser con datos relevantes y de calidad, permitiendo que la organización capte, utilice y comunique oportunamente para el cumplimiento eficiente de los objetivos.

5. Supervisión del sistema de control-Monitoreo:

Consiste en la revisión de los procesos, asegurando el mejoramiento continuo dentro de la entidad. En esta fase, se evalúa si los componentes y principios funcionan adecuadamente.

De acuerdo al autor, la supervisión y monitoreo de la estructura del control interno se realizará tomando énfasis en:

- ✓ Las actividades de monitoreo realizadas a medida que las actividades se realizan.
- ✓ Papel asumido por cada miembro en los niveles de control.

- ✓ Evaluaciones separadas.
- ✓ Condiciones reportables.

1.4.6 Fases de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión consta de cinco fases, las mismas que se detallarán a continuación:

❖ Fase de Planificación:

Villegas, Guzmán, & Cervantes (2019) establece que es la fase en la cual se obtiene los elementos e instrumentos que serán utilizados en la auditoría de gestión tales como: producción, estadísticas, misión, visión, objetivos que persigue la entidad, control interno utilizado, entre otros.

▪ Planificación Preliminar:

Uguña & Villa (2016) Indica que, se refiere al conocimiento previo de la entidad a ser auditada. Es decir, es la fase en la cual el auditor se familiariza de manera global que la empresa, conoce su misión, visión, objetivos institucionales, entre otros.

Esta fase inicia con la orden de trabajo, se realiza una planificación general de la auditoría y finalmente, se realiza un reporte sobre el conocimiento previo de la entidad.

▪ Planificación específica:

En esta fase, se realiza la evaluación del Control Interno de la organización, identificando los componentes pertinentes y verificando el funcionamiento de los controles existentes dentro de la misma. En base a ello se realizan las siguientes actividades:

Calificación de los riesgos de auditoría:

Riesgo inherente. - Altamirano, (2011) Define como la probabilidad de existencia de errores e irregularidades en la información presentada por la empresa antes de la verificación de la efectividad de los controles existentes en la misma.

Riesgo de control. – El mismo autor señalado anteriormente, establece que es la posibilidad de que el sistema de control interno existentes en la entidad no prevengan o detecten los riesgos de la entidad oportunamente.

Riesgo de detección. – O también conocido como riesgo de auditoría. Es aquel riesgo que puede existir al no obtener la evidencia necesaria para detectar errores significantes al realizar una auditoría.

Identificación del enfoque de la Auditoría de Gestión:

Es la fase en la cual se determina el área en la cual se enfocará la auditoría de gestión, de acuerdo a la evaluación de control interno realizada a la entidad.

Definición del Plan de Muestreo:

La Norma Internacional de Auditoría 530, establece que el plan de muestreo proporciona una base razonable a la cual el auditor pueda alcanzar conclusiones sobre la población de la que se selecciona la muestra.

En base a ello, el auditor deberá identificar un tamaño de la muestra eficientemente de manera que, se reduzca el riesgo de auditoría.

Programas de Trabajo para la fase de Ejecución:

Rodriguez I (2019) menciona que, es un documento en el cual se especifica los procedimientos de auditoría a ser realizados, así como también los responsables y el

tiempo de duración de cada uno de ellos. Su principal objetivo es brindar orientación al momento de la ejecución del trabajo.

❖ **Fase de Ejecución:**

Changoluisa & Ipiales (2015) indica que es la fase en la cual se verifica y recolecta información para respaldo de los hallazgos encontrados en la organización y, a su vez sustentar las conclusiones y recomendaciones emitidas.

Actividades a realizarse:

Villegas, Guzmán, & Cervantes (2019) Determina las siguientes actividades:

- Desarrollo del programa de auditoría.
- Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.
- Análisis de los procesos de las muestras pertinentes.
- Evaluación de los indicadores de gestión.
- Obtención de la evidencia suficiente y pertinente sobre las debilidades de la organización.
- Elaboración de las hojas de hallazgos significativos.
- Determinación de las conclusiones y recomendaciones.
- Definición de la estructura del informe de auditoría.
- Referencia los papeles de trabajo.

❖ **Información y Comunicación:**

Así mismo, Changoluisa & Ipiales (2015) determina que es la fase en la cual se comunica a la alta dirección los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría, con las respectivas conclusiones y recomendaciones a emitir.

Actividades a realizar:

Las actividades a realizarse según Villegas, Guzmán, & Cervantes (2019), son:

- Elaboración del Informe de Auditoría con las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Preparación de la conferencia final donde se expresará a los directivos los hallazgos relevantes de la auditoría y la propuesta de mejora hacia la organización.

❖ Seguimiento y Monitoreo:

En dicha fase, se realiza un análisis al cumplimiento de las recomendaciones emitidas por el auditor. En esta fase, se realiza un cuadro de verificación de las mismas con las fechas respectivas y los responsables de cada actividad.

1.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO. –

Rodriguez A. (2017) Refiere a la metodología de la investigación como el medio en el cual el sujeto que investiga interactúa o puede interactuar con el objeto de estudio. Estos métodos, ayuda a la búsqueda y perfeccionamiento del conocimiento sobre la realidad en la cual se vive.

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, la metodología de investigación aportará la forma científicamente aprobada utilizada para la obtención de información que será de gran utilidad en la ejecución del presente trabajo de titulación, especialmente la información enfocada en la situación actual y general de la empresa para determinar un diagnóstico inicial; mismo que permitirá comprender el entorno del objeto de estudio.

1.6 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos de la investigación es la herramienta la cual permite recolectar información probar la hipótesis y a la vez, cumplir con los objetivos de investigación. Por lo tanto, la misma debe tener un grado de confiabilidad para lograr dichas metas.

Para el presente trabajo de titulación los instrumentos de investigación serán herramientas que aportarán la guía para la obtención de información, los que se detallarán en los siguientes apartados como los instrumentos de investigación de información primaria. Mismas que se detallan a continuación:

➤ La observación

La observación científica. - Se da mediante una percepción sistemática la cual está dirigida a captar los aspectos más importantes de los objetos, personas, hechos en el contexto en el que se desarrollan normalmente. Esta genera información empírica que nos ayuda a plantear nuevos problemas, a la formulación de hipótesis con su respectiva comprobación.

En el presente trabajo de titulación se utilizará la técnica de la observación científica, con la finalidad de captar los aspectos más importantes para la investigación de una manera estructurada para que se puedan identificar aspectos importantes de las variables del presente aportando información esencial para determinar la situación actual de la empresa.

➤ La entrevista:

Es una conversación personal entre el entrevistador y el sujeto investigado, con el fin de obtener información, el dialogo se da de manera intencional. Este es utilizado frecuentemente por los medios de comunicación en sus noticieros, programas de opinión,

científicos o artísticos esto ha permitido su posterior familiarización de esta técnica. Esta conlleva cuatro fases importantes:

- Contacto inicial con el entrevistado.
- Formulación de preguntas.
- Recepción de respuestas.
- Terminación de la entrevista.

La entrevista será una herramienta de investigación muy importante en el presente trabajo de titulación ya que será el principal medio para la obtención de información primaria directamente de la alta gerencia de la empresa, de manera que se identifiquen los puntos de interés para el objeto de investigación.

CAPÍTULO II

2 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

2.1 INTRODUCCIÓN

La definición del proceso metodológico a utilizar es esencial al realizar el trabajo de investigación, ya que es la guía científica que le permitirá al autor obtener la información adecuada para el éxito de su trabajo.

Para identificar la metodología adecuada, se basó en la información obtenida en la fundamentación teórica investigada anteriormente. Por lo que, mediante ella facilitó la elección tanto de los métodos e instrumentos idóneos para el desarrollo del trabajo.

En el desarrollo de este capítulo, se definirá los tipos de investigación a utilizar para la obtención de la información necesaria. A continuación, se analizará el método adecuado que permitirá llegar al conocimiento y a la vez, sintetizarla. Así también se identificará las técnicas e instrumentos a utilizarse para obtener los datos necesarios de la organización que permitirán un adecuado desarrollo de la propuesta. Por otro lado, se identificará las variables que serán desarrolladas en el diagnóstico empresarial y servirán de base para su ejecución.

2.2 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Determinar el proceso metodológico a utilizar para la ejecución de la Auditoría de Gestión a para confecciones Arena en el año 2018 en el cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.

2.3 INVESTIGACIÓN UTILIZADA

Para la ejecución del presente trabajo de grado, es importante definir el tipo de investigación que permitirá la obtención exhaustiva de la información. Por el efecto, se utilizará varios de ellos los cuales son:

2.3.1 Según el enfoque:

- Cualitativo

Según Iñiguez, Rendón, Aguilar, & Salinas (2017) se identifica que la investigación cualitativa es importante para la recopilación de información ya que permite obtener descripciones de situaciones, eventos, personas, comportamientos para conocer la naturaleza profunda de una realidad.

Por lo tanto, para el desarrollo de este trabajo de investigación, se utilizará este método al momento de la ejecución del análisis de la entrevista y la visita preliminar de la empresa, la cual nos permitirá obtener información sobre la realidad en la cual se desenvuelve la empresa.

- Cuantitativo.

De acuerdo con Iñiguez, Rendón, Aguilar, & Salinas (2017) se establece que la investigación cuantitativa permite la obtención de datos numéricos objetivamente, los cuales son analizados mediante la investigación cualitativa.

La investigación cuantitativa será utilizada para la tabulación adecuada de las preguntas acerca del sistema de control interno existente en la empresa, datos los cuales reflejarán el porcentaje aproximado de la efectividad del sistema del control interno existente en Confecciones Arena.

2.3.2 Según el alcance:

- **Investigación exploratoria.** –

Díaz & Calzadilla (2015) establece que, la aplicación de este tipo de investigación es utilizada cuando el objeto a investigar se presenta ante los científicos como algo nuevo o insuficientemente conocido. Por lo tanto, la misma permite identificar características, conceptos que permitan definir con claridad al objeto investigado.

Por lo tanto, este tipo de investigación es importante para la ejecución de la auditoría de gestión ya que ayudará a analizar la empresa en cuanto a sus características, organización, la estructura orgánica de la empresa, así como también los procesos que agregan valor a la misma. Es decir, la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

- **Investigación descriptiva.** –

Mediante la investigación descriptiva, Hernandez (2015) establece que permite identificar características importantes de perfiles, personas, grupos, comunidades, tendencias de un grupo o una población. Por lo tanto, este tipo de investigación será utilizada para el análisis de la empresa como tal, así como también para la identificación de tendencias que se encuentran en el entorno y pueden afectar directamente a la empresa.

2.3.3 Según el método:

Para realizar un diagnóstico en un trabajo de investigación es importante establecer los métodos de investigación que utilizarán para ejecutar el diagnóstico, así para el presente trabajo de titulación.

- **Investigación deductiva:**

Rodríguez & Pérez (2017) Establece que, mediante el método deductivo permite organizar una serie de hechos o acontecimientos particulares en una conclusión general de la situación. En otras palabras, permite relacionar hechos desconocidos, a partir de conocidos para obtener un criterio de cierta situación.

Para entender la interpretación de la información recopilada se utilizará el método deductivo, mismo que ayudará a recopilar varias verdades aceptadas por varios autores para llegar a conclusiones particulares y propias, obtenido un criterio propio y basado en ideas aceptadas por trabajo de investigación sobre el diagnóstico de la empresa ARENA durante el periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2018.

- **Investigación inductiva. –**

Rodríguez (2016) establece que el método inductivo se basa en un razonamiento de casos particulares a un conocimiento y enfoque más general buscando la similitud entre los fenómenos individuales. En otras palabras, se establece que se analiza las características comunes para identificar los rasgos en común y en general que estos hechos singulares tienen. Cabe recalcar que estas generalidades que serán formuladas tienen base empírica.

2.3.4 Según el diseño de la investigación:

• **Investigación no experimental. –**

La investigación no experimental, se basa en analizar e identificar los hechos y fenómenos que se dan en el entorno del objeto de investigación en un contexto natural sin influencias de ningún tipo, donde las variables que se encuentran no deben ser manipuladas por el autor de la investigación.

Es importante enfatizar el uso y la pertinencia de este tipo de investigación porque para precisar los resultados de la investigación las variables y fenómenos relacionados directamente con el tema de investigación no deben ser manipulados y estudiados en su forma natural.

En este caso el tipo de investigación en cuestión se aplicará en el presente trabajo de titulación al momento de interactuar con las variables del diagnóstico, las mismas que serán estudiadas y analizadas de forma individual y en su estado natural sin ninguna manipulación para recopilar la información necesaria para determinar el diagnóstico situacional.

2.3.5 Según la fuente de datos de la investigación:

- **Investigación documental.** –

De acuerdo con Soto (2011), este tipo de investigación es utilizada cuando el científico se basa en fuentes de carácter documental de cualquier tipo, la misma que puede ser hemerográfica, bibliográfica o archivística. La misma que será utilizada de la siguiente manera:

- **Bibliográfica.** – Estos subtipos de investigación serán utilizados para la elaboración de la fundamentación teórica en la cual se basa dicha investigación. Esta herramienta será esencial ya que, a partir de conceptos e información propuesta por distintos autores, se tendrá una base sólida de conocimientos que permitirán realizar tanto un diagnóstico como una propuesta adecuada, cumpliendo con los objetivos de la investigación.

- **Archivística.** – Esta será utilizada para la obtención de información interna de la empresa que permite la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma. Así también, para la elaboración de los papeles de trabajo dentro de una auditoría. Por lo tanto, este subtipo de investigación será fundamental al momento de la ejecución de la propuesta; pues para la realización de esta se necesita sustento que soporte los hallazgos encontrados dentro de la organización.

2.4 TIPO DE MUESTREO

Confecciones Arena al contar con 38 miembros que laboran en la empresa, se cataloga como una PYME, con este antecedente como autoras del presente trabajo se establece que no es factible la aplicación de una encuesta a una muestra de la empresa por su tamaño reducido.

Por lo tanto, no se utilizará un tipo de muestreo para la ejecución del diagnóstico situacional, ya que como técnica de recopilación de datos, se realizará una entrevista dirigida al Gerente General y al Gerente de Producción para obtener información relevante para el objeto de la investigación y, en caso de requerir de encuestas se realizará a todos los miembros de la empresa.

2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la ejecución del presente trabajo de investigación, se utilizará dos técnicas de investigación para la elaboración tanto del diagnóstico como la auditoría de gestión como tal, mismas que serán de gran utilidad para la ejecución de este.

2.5.1 Observación.

La observación, es una técnica muy importante para el presente trabajo de titulación, ya que permite obtener información relacionada a la estructura física de la empresa como tal. En este caso se utilizará la observación no participante, este modelo de técnica de

investigación necesita un plan de observación que permita registrar la información en base a variables e indicadores sin tener un contacto directo con las mismas.

Por lo tanto, se realizará guía de observación que permitan identificar información acerca de los indicadores de cada variable que sea pertinente el uso de esta técnica.

2.5.2 Entrevista

La entrevista, es la segunda técnica de investigación a utilizar en este trabajo de titulación, con la finalidad de tener un contacto directo con elementos clave de la empresa, tales como, el gerente general y el gerente de producción, quienes aportarán información esencial para el diagnóstico de la empresa ARENA. El tipo de entrevista a usar es la estructurada, la cual permite realizar un modelo de entrevista enfocado en los puntos de interés para la investigación.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DIAGNÓSTICAS

2.6.1 Aspectos Legales

Los aspectos legales en una empresa comprenden un factor muy importante al momento de aperturarla y así mismo en el funcionamiento continuo de esta. Entre estos aspectos se identifican todos los cuerpos normativos a los que la empresa debe sujetarse y cumplirlos en el desarrollo de sus actividades económicas diarias.

Esta variable determinará en primer lugar las leyes nacionales que la empresa está sujeta y cuáles son las obligaciones que mantiene con el Gobierno Nacional.

En segundo lugar, se determinará la normativa interna existente y que se cumple por los miembros de la empresa para su adecuado funcionamiento, para lo cual se tomará en cuenta la opinión de todos los miembros de la empresa y será necesario realizar una encuesta para el personal de la empresa.

2.6.2 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de una empresa se centra en la identificación de la manera que la empresa se encuentra estructurada, como se dividen las funciones en base a áreas o departamentos y como las funciones de los miembros se encuentran divididas. Es un documento de suma importancia para el manejo de información ya que refleja las líneas de comunicación, como parte de esta variable se ha tomado en cuenta aspectos importantes que la empresa Arena debe disponer para que su estructura orgánica funciones correctamente.

- Organigrama, como tal el diagrama de la estructura que se maneja en la empresa
- Misión, visión, Es importante identificar la razón de ser de la empresa y a dónde quiere llegar para identificar si el organigrama está correctamente estructurado.
- Valores institucionales, también es importante el identificar si la empresa tiene implantado un ambiente laboral armónico y culto para que su estructura organizacional funciones correctamente.

2.6.3 Gestión Administrativa, Financiera y Contable

La gestión Administrativa Financiera, Financiera y Contable se basa en el manejo de la empresa como tal para la toma correcta de decisiones tomando en cuenta el proceso administrativo que permitirán obtener una información contable y financiera oportuna. Esto es importante ya que gracias a ello, la empresa logra tener una estabilidad y organización a través del tiempo. Es por ello, que mediante este diagnóstico se pretende realizar un análisis de la situación administrativa, financiera y contable mediante el desarrollo de los siguientes indicadores:

- La utilización de un plan estratégico y operativo.
- El manejo de la información contable y,
- El manejo de la evaluación de los estados financieros.

2.6.4 Calidad del Servicio

Es importante el análisis de la calidad del servicio ya que permitirá indagar acerca de la satisfacción del cliente frente a la imagen, producto y atención de la empresa hacia ello y, en base a ello poder plantear una mejora. Para un adecuado desarrollo de esta variable se tomó en cuenta los siguientes indicadores:

- Productos que ofrece la empresa para en base a ello detectar los principales clientes de ellos.
- Evaluación de la estructura de los locales comerciales.
- Calidad del producto.
- Atención al cliente.

La información detallada anteriormente, se verá reflejada en la matriz de relación diagnóstica presentada a continuación.

- **Identificación de la población**

Población universo

Con la finalidad de recabar la información necesaria para la ejecución de la auditoría de gestión en la empresa ARENA se identifica que la población universo son todos los miembros de la empresa que según la persona que maneja temas de talento humano son 30 empleados en total incluidos los gerentes, vendedores, personal administrativo y personal operativo de la fábrica.

Muestra

- Se aplica una entrevista al Gerente General y el Gerente de producción.
- Se aplica un cuestionario de control interno a 6 empleados de la empresa:
Gerente General

Gerente de Producción

Jefe de personal

Personal de cosido

Asistente contable

Bodeguero

- Gracias a las herramientas tecnológicas, se logró realizar la encuesta a todos los empleados de la empresa para el desarrollo del capítulo diagnóstico, así como también a los principales clientes de la empresa.

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	TIPO FUENTE DE INFORMACIÓN	TIPO DE FUENTE DE INFORMACIÓN
Identificar la normativa interna y externa que aplica en la actualidad a Confecciones Arena en el cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.	ASPECTOS LEGALES	Leyes Nacionales.	Investigación web.	-Leyes vigentes en el país.	-Primaria. -Secundaria.
		Normativa Interna.	Entrevista	Gerente General y Gerente de Producción	
Describir la estructura orgánica de Confecciones Arena en el Cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	Organigrama	Entrevista. Encuesta.	Entrevista: Gerente General y Gerente de Producción. Encuesta: Personal de la empresa.	-Primaria. -Secundaria.
		Misión	Entrevista. Encuesta.	Entrevista: Gerente General y Gerente de Producción. Encuesta: Personal de la empresa.	

		Visión	Entrevista. Encuesta.	Entrevista: Gerente General y Gerente de Producción. Encuesta: Personal de la empresa.	
		Valores Institucionales	Entrevista. Encuesta.	Entrevista: Gerente General y Gerente de Producción. Encuesta: Personal de la empresa.	
Determinar la gestión administrativa contable y financiera aplicada en Confecciones Arena ubicada en Ibarra, Imbabura, Ecuador.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE Y FINANCIERA	Plan Estratégico	Entrevista	Gerente General y Gerente de Producción	-Primaria
		Plan Operativo Anual	Entrevista	Gerente General y Gerente de Producción	
		Manejo de la Contabilidad de la Empresa.	Entrevista.	Gerente General y Gerente de Producción	
		Evaluación de Estados Financieros.	Entrevista	Gerente General y Gerente de Producción	
Describir la calidad del servicio de Confecciones Arena del cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador.	CALIDAD DEL SERVICIO	Producto que ofrece la empresa.	Entrevista.	Gerente General y Gerente de Producción.	-Primaria.
		Evaluación de la estructura de locales comerciales.	Entrevista. Encuesta.	Gerente General y Gerente de Producción.	-Primaria. -Secundaria.

			Guía de observación		
		Calidad de la materia prima.	Encuesta. Investigación web	Encuesta: Consumidores del producto. Investigación web: Calidad de la Materia prima de los proveedores.	-Primaria. -Secundaria.
		Nivel de satisfacción del cliente en la atención.	Encuesta.	Consumidores del producto.	-Primaria.

CAPITULO III

3 DIAGNÓSTICO

3.1 INTRODUCCIÓN

El diagnóstico en un trabajo de investigación determina detalladamente cuál es el objeto de investigación y así mismo se refleja cuál es el tratamiento para cada componente de este. Todo esto con la finalidad de establecer las directrices para la ejecución práctica del trabajo de investigación.

El presente capítulo se centra en el diagnóstico, dando como resultado la desagregación de variables de la investigación explicando cada una de ellas para identificar los indicadores, mismas herramientas que aportaran a un conocimiento preliminar de la empresa e identificar el problema como tal. Como consecuencia de este análisis se obtendrá como un resumen la matriz FODA, donde se visualizará la situación y diagnóstico global de la empresa objeto de este estudio.

Es importante realizar este capítulo para identificar la situación actual de la empresa objeto de investigación, lo que permitirá identificar el problema diagnóstico de Confecciones Arena.

3.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Definir la situación diagnóstica de Confecciones Arena mediante el desarrollo de las variables e indicadores de investigación propuestos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Desagregar las variables de la investigación para identificar en cada una sus indicadores.
- * Detallar los indicadores de las variables con la información ya recopilada.
- * Desarrollar la matriz FODA con el análisis realizado de las variables e indicadores.

3.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó fuentes primarias como la entrevista y la guía de observación para obtener información interna acerca del desenvolvimiento de la entidad. Así también, se utilizó fuentes de información secundaria para obtener datos externos de la entidad.

3.3.1 Fuentes Primarias

3.3.1.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Fecha de entrevista: 21 de agosto del 2019.

Entrevistadores: Cristina Andrade, Daniela Montalvo.

Entrevista realizada a:

- Sr. Juan Pablo Vaca, Gerente General de la empresa.
- Sra. Amanda Espinosa, Gerente de Producción de la empresa.

Duración de la entrevista: 30 minutos.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿A qué se dedica la empresa?

“La empresa se dedica confección de prendas de vestir en lo que es principalmente pijamería y moda.” (2’00’’)

2. ¿Cuáles son los productos que ofrecen en el mercado?

Pijamas, salidas de baño, prendas de moda (2’10’’)

3. ¿Cuáles son los procesos que la empresa ejecuta para cumplir sus objetivos?

En el minuto 2'0 el Gerente General respondió: “En general, el proceso empieza por escoger modelos en el área de diseño, posteriormente se va a la compra de las telas a utilizar, de ahí llega a corte, luego va al área de confección de la prenda, de ahí va a control de calidad y bodega donde se empaca la prenda para luego entregar a cadenas comerciales o locales.” (2'40'')

4. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica funcional, normativa interna, políticas institucionales, manual de funciones y procedimientos que le permiten efectuar eficientemente dichos procesos?

“La estructura orgánica funcional es empírica la cual va más o menos así, el gerente general como la máxima autoridad, luego está la Sra. Amanda como gerente de producción, de ahí vendría la jefa de personal, la cual se encarga de organizar a la gente en el área de producción y mi mano derecha en esta área. Ahora, nos estamos organizando yo, como gerente general tengo una asistente y Amanda tiene otra asistente, las cuales nos brindan apoyo en las actividades administrativas. (3'41'')

No tenemos documentado las funciones de cada uno, teníamos uno, pero nunca lo aplicamos y cuando hubo un robo en la empresa se perdió esa información que se tenía en una computadora. Pero yo he hablado con cada uno de lo que debe hacer y en reuniones he establecido con todos que la jefa de personal es mi mano derecha cuando yo no estoy en la empresa y ella se encarga de tomar las decisiones dentro de la fábrica. Así también, no se ha puesto empeño en realizar un manual de funciones ya que si en alguna área, se necesita apoyo cuando hay bastantes pedidos por entregar, cualquier persona así sean las asistentes deben ir a brindar apoyo a esa área, es decir se toma decisiones acordes nos vamos acoplando en ese momento exacto en el negocio. (6'56'')

Lo que la empresa cuenta es con un reglamento interno, pero no lo aplicamos ni ha sido socializado en la empresa. Esto no se ha hecho porque al trabajar con personas que se dedican a la producción son generalmente conflictivas, que si una persona interpreta mal un término se comienza a hacer una bomba de discusiones, en base a ciertas experiencias tratamos de pasar lo que más se puede en reglas, pero sin ser tan minuciosos.” (11’28’’)

5. ¿Cuál es la ubicación exacta de la empresa?

La empresa se encuentra ubicada en Ibarra, en las calles Manuela Sáenz P54 y Laura Jaramillo. Así también cuenta con un establecimiento comercial que está ubicado en la zona centro de Atuntaqui, General Enríquez y Bolívar. (14’09’’)

6. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?

“Tenemos unos 4 o 6 proveedores los cuales nos abastecen de lo que necesitamos en cuanto a telas e insumos de producción, estos serían: Indutexma, Patprimo, AnyPrintex, quienes nos ayudan con la tela básicamente, las telas que más utilizamos para la línea de pijamería son Jersey, Flecce, telas viscosa, tela polar, tela térmica, también la tela toalla y D’Maury que es nuestro proveedor habitual en cuanto a insumos de producción como botones, elásticos, agujas, broches, etc. En las cuales tela se encarga la Sra. Amanda como Gerente de Producción e insumos yo como gerente general, de acuerdo a mejores precios y calidad.” (14’33’’)

7. Mencione la maquinaria y equipos utilizados en la empresa para cumplir con el proceso productivo y comercialización:

“Máquinas de coser, bordadoras, pulpos de estampado, sublimadora, plotter de trazos.” (15’43’’)

8. ¿Cuántos establecimientos comerciales activos dispone la empresa?

“Contamos con dos establecimientos comerciales en el centro de Atuntaqui.” (17’00’’)

9. ¿Cuáles son los principales clientes y cadenas relacionadas con la empresa?

“Nosotros como empresa distribuimos a cadenas comerciales que sería nuestro fuerte y estas las más importantes son: ETAFASHION, RM, CATALOGO PIEL.” (18’11’’)

10. ¿Cuenta con un sistema de control establecido para el desarrollo de las funciones?

“No, la empresa ARENA se maneja empíricamente. Existen documentos de respaldo por ejemplo de las planificaciones que se realizan a lo largo del año, las personas conocen sus funciones y se acogen a las planificaciones que se realizan en base a pedidos que nos realizan nuestros clientes. Se controla estas actividades en base a seguimiento de la planificación y supervisión de los gerentes. (18’30’’)

11. ¿Considera usted que los controles establecido en la empresa para sus actividades es el adecuado y ha dado resultados eficientes?

“Sí, si ayuda a controlar, obviamente si hay cosas que deberían pulirse, pero si tratamos de ejecutar un control estricto que nos ayude bastante, por ejemplo los inventarios en almacenes y nuestra bodega de productos terminados que serían los más frecuentes y la bodega de materia prima se realiza el inventario una vez al año. Por cuestión de tiempo a veces los limites o plazos de los controles no respetan per siempre los cumplimos.” (19’56’’)

12. ¿Se establecen metas anuales?

“Sí, pero para establecerme metas personalmente yo realizo una comparación en base a las ventas mensuales del anterior año, y las establezco no en cantidad monetaria sino un

aproximado y similar al anterior porque me baso en la realidad de mi empresa y trato de no sobrestimar las ventas que puedo fijar para la empresa” (21’40’’)

13. ¿Cuál es el proceso de planificación de actividades anuales?

“No existe una planificación anual, como ya mencioné se realiza una planificación en base al pedido que requieran a la empresa a la marca. El proceso sería así, nos ingresa un pedido y se realiza 30 modelos de los 30 modelos, nos pueden aprobar 10 y solicitar que 2 modelos entreguemos en una fecha 2 en el mes siguiente y así sucesivamente, por ello las planificaciones pueden ser varias o pocas en el año o en el mes, no podemos estimar estas planificaciones, esta planificación hace mi esposa como Gerente de Producción” (22’59’’)

14. ¿Se hace seguimiento a la planificación de actividades anuales?

“Sí, claro se realiza seguimiento a todas las planificaciones que tenemos, una vez a la semana nos reunimos con el jefe de personal para ver cómo está la planificación y la producción para identificar donde nos estamos trabando y para nosotros realizar las respectivas gestiones para que se cumpla la planificación y lo óptimo que sería que se termine más rápido que el tiempo establecido” (24’05’’)

15. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido?

“No, no hemos realizado un plan estratégico” (26’24’’)

16. ¿La empresa cuenta con un plan operativo anual definido?

“No, tampoco”. (26’30’’)

3.3.1.2 ANALISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Guía de observación en los locales comerciales. –

DETALLE	EVALUACIÓN			OBSERVACIONES
	Mala	Regular	Buena	
Calidad de los productos ofrecidos por la empresa.			X	Los prendas de vestir pasan por estándares de calidad y, a su vez se evidencia que la tela utilizada es la adecuada.
Variedad de productos ofrecidos por la empresa.			X	Existe variedad de colores y modelos de acuerdo a tendencias de moda en las prendas.
Calidad de la atención al cliente.			X	Se evidenció que el cliente está satisfecho con la atención brindada después de visitar el local comercial.

Tabla 1 Guía de Observación de locales comerciales

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

Los productos que ofrece la empresa se puede evidenciar que son de calidad, a su vez las instalaciones con las que cuenta el local para la venta son adecuadas para la atención al público.

Guía de observación para Infraestructura y equipamiento:

DETALLE	EVALUACIÓN			OBSERVACIONES
	Mala	Regular	Buena	
Ubicación de los establecimientos comerciales.			X	Los establecimientos comerciales están ubicados en las calles centrales de Atuntaqui.
Iluminación de los almacenes.			X	Cuentan con iluminación blanca, la cual permite visualizar un mejor contraste de los colores de las prendas por parte del cliente.
Organización de las perchas			X	De acuerdo a modelos y tallas.
Organización del espacio físico por procesos.		X		El espacio físico en el área de producción no está adecuadamente ubicado debido a la infraestructura de la misma, existiendo la necesidad de un ascensor para que el proceso sea más eficiente.
Estado de la maquinaria.			X	La maquinaria de la empresa fue cambiada en los últimos 2 años.

Tabla 2 Guía de observación Infraestructura y equipamiento

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

La maquinaria, al ser renovada en los últimos años permite que los procesos sean más eficientes, pero en cuanto a la distribución del espacio físico, debido la infraestructura de

la fábrica, es latente la necesidad de la implementación del ascensor que les permitirá ahorrar tiempo en el proceso de confección de la prenda al llevarla de un área a otra.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Como fuente secundaria para el presente trabajo de titulación se utilizó, redes sociales de la empresa ARENA, redes sociales de las cadenas comerciales que son clientes potenciales de la empresa, buscadores de internet, normativa externa vigente: Normas de control de la Contraloría General del Estado, Ley de Superintendencia de Compañías.

3.4 DESARROLLO DE LAS VARIABLES

3.4.1 Aspectos Legales

➤ Leyes Nacionales

El Gerente General de la empresa Arena en la entrevista realizada (2'20'') expresa que la empresa tiene RUC de una persona natural, mismo que es representado por el mismo, es decir se convierte en una empresa unipersonal y no se cataloga como una sociedad o un tipo de estas.

Es una empresa unipersonal obligada a llevar la Contabilidad por lo que es de estricto cumplimiento la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno con su respectivo Reglamento para llevar una adecuada y correcta contabilidad, cabe recalcar que el Gerente General manifestó que el proceso contable se lo realiza por un Contador externo e internamente se mantiene una persona quien coordina y pasa los documentos necesarios al Contador.

Al ser una empresa representada por una persona natural no debe cumplir con los parámetros de la Ley de Compañías, sin embargo, cumplen todos los aspectos legales como parte de su constitución.

➤ **Normativa interna**

En la entrevista realizada al Gerente General él expresó (3'30'') la empresa no dispone de un organigrama documentado sin embargo se respetan los niveles jerárquicos, se socializa verbalmente los puestos de los miembros y las funciones a desempeñar de los empleados nuevos. Así mismo supo manifestar que en cuanto a manuales, reglamentos y filosofía empresarial no se dispone de documentos ni virtuales ni físicos ya que la empresa sufrió un robo en años anteriores donde se perdió la información con el equipo de cómputo sustraído ya que no había respaldo de la misma.

3.4.2 Estructura Orgánica

Para identificar la estructura orgánica de la empresa, se realizó la entrevista al gerente como también se ejecutó encuestas a todo el personal de la empresa, obteniendo los resultados detallados a continuación.

➤ **Organigrama**

Pregunta 7. – Encuesta al personal

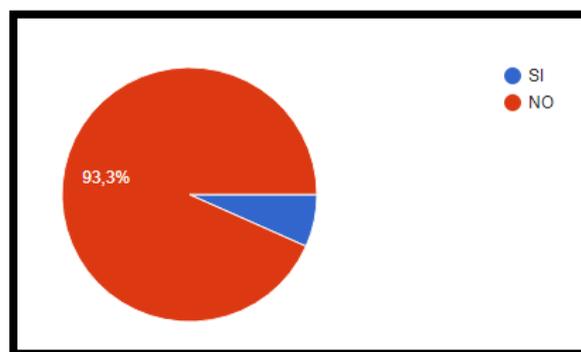


Ilustración 1 Encuesta al personal, Organigrama

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

La pregunta 7 se refiere a la existencia del organigrama estructural, misma que obtuvo una respuesta negativa y se identificó que concuerda con la entrevista realizada.

La estructura orgánica en una empresa es un documento muy importante ya que se ve reflejados los niveles jerárquicos, líneas de comunicación y la forma que están estructuradas las áreas o departamentos de la empresa, el no tener un organigrama correctamente documentado y establecido en la empresa es una debilidad porque los miembros de la empresa no pueden identificar con facilidad los niveles jerárquicos y lo más importante las líneas de comunicación.

Pregunta 8. – Encuesta al personal

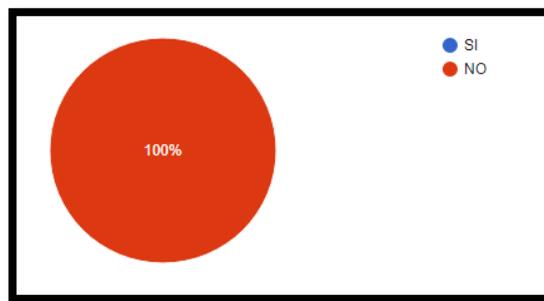


Ilustración 2 Encuesta al personal, organigrama

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

La última pregunta también tuvo una respuesta negativa, al no disponer la empresa un organigrama este no puede estar visible para nadie porque no existe.

➤ **Misión y visión**

Pregunta 2 – Encuesta al personal

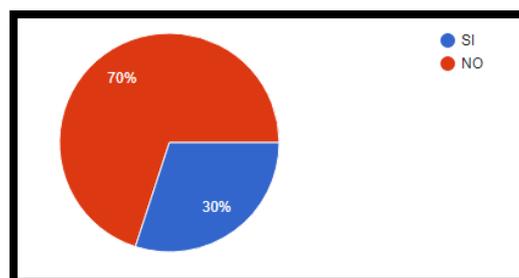


Ilustración 3 Encuesta al personal, misión y visión

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Se identifica que la misión y la visión de la empresa es conocida por el 30% de los miembros mientras que el 70% restante la desconoce.

Es una situación negativa para la empresa ya que la misión y visión de la empresa debe ser conocida por todos sus miembros para generar una conducta de empoderamiento de la marca y hacer todo su trabajo con más energía y convicción.

➤ **Objetivos institucionales**

Pregunta 3 – Encuesta al personal

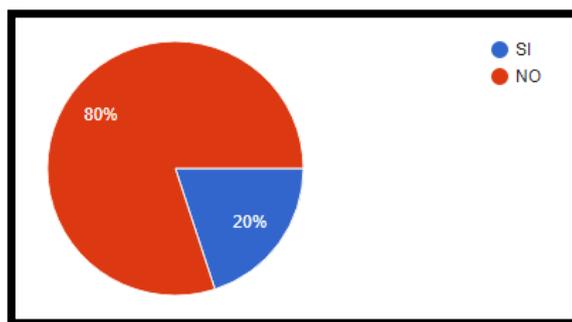


Ilustración 4 Encuesta al personal, objetivos empresariales

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Se identifica solo el 20% del personal es decir 4 personas conoce los objetivos institucionales, mientras que el 80% restante los desconoce, es muy importante que los miembros conozcan estos objetivos para que los miembros de la organización tengan claro cuáles son las metas a corto y largo plazo que la empresa desea cumplir y a las cuales los empleados aportan con su trabajo.

➤ **Valores institucionales**

Pregunta 4 – Encuesta al personal

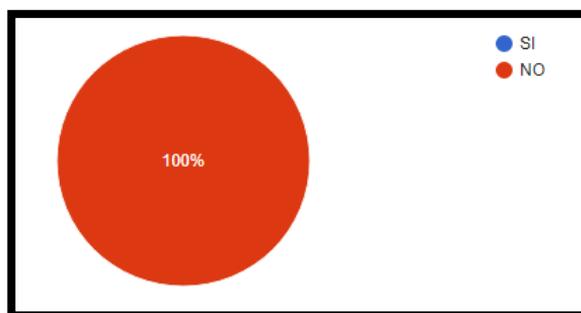


Ilustración 5 Encuesta al personal, valores institucionales

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

En cuanto al conocimiento de valores institucionales, se identificó que el 100% de los miembros de la empresa dice que la empresa no cuenta con los mismos.

Los valores institucionales son importantes para fomentar un ambiente laboral armónico y culto, por ello es importante implantar estos valores y que sean de conocimiento de todos los miembros.

➤ **Código de ética**

Pregunta 5 – Encuesta al personal

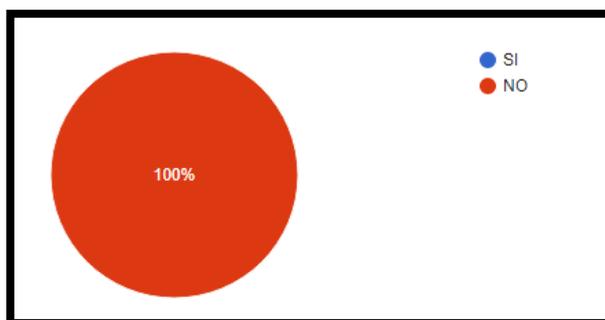


Ilustración 6 Encuesta al personal, código de ética.

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Al igual que la pregunta anterior, el 100% de los miembros de la empresa dice que la empresa no tiene código de ética lo que concuerda con la entrevista realizada a los Gerentes.

La importancia del código de ética en una empresa también se centra en la implantación de un ambiente laboral armónico y culto, es una forma de normalizar la conducta y hábitos de todos los miembros así también este documento sirve para establecer sanciones en caso de incumplir las directrices plasmadas en el código de ética, por ello se resalta la importancia de que la empresa ARENA desarrolle e implante un Código de ética para socializarlos y cumplirlo en la empresa.

Análisis de la encuesta:

Después de aplicar la encuesta al personal de la empresa ARENA y revisar los resultados pregunta por pregunta, se puede concluir que la empresa presenta una gran debilidad en cuanto a normativa interna ya que no la dispone.

Actualmente la empresa no ha presentado problemas o inconvenientes en este ámbito, ha funcionado empíricamente y no ha generado inconvenientes en el desarrollo de las actividades económica, sin embargo, es importante que la empresa desarrolle estos documentos de normativa interna para formalizar las funciones que acertadamente el Gerente General ha estado implantado socializado y manejando con sus empleados.

3.4.3 Gestión Administrativa Contable Y Financiera

En esta variable se realizará un análisis de las actividades y documentos que la empresa utiliza en cuanto a la administración de la empresa, mismas que permiten tener un control de las mismas, logrando un análisis global de la empresa.

➤ **Plan Estratégico y Plan Operativo. –**

Tomando énfasis en la Norma de Control interno 200-02, en la cual establece que se debe poner en funcionamiento y actualización continua el sistema de planificación de las entidades, con el establecimiento de indicadores de gestión para una adecuada evaluación del cumplimiento de sus objetivos y de la gestión institucional.

En cuanto al cumplimiento de Confecciones Arena, no cuenta con una planificación estratégica y planificación operativa anual para ejecutarla, la empresa realiza este proceso únicamente cuando recibe pedidos de las cadenas clientes con el fin de organizar el tiempo y recurso que conllevará la ejecución y entrega del producto final. En cuanto a la producción y las ventas en los establecimientos comerciales, no existe una planificación establecida, sino de acuerdo con lo que gerencia disponga para la realización de las actividades en estas áreas.

Así también, la organización no define metas a corto y largo plazo en ningún departamento, lo que no permite identificar claramente a dónde quiere llegar la empresa. evaluar el crecimiento de la misma a través del tiempo, convirtiéndose en una debilidad ya que no se puede analizar en base a documentos la eficiencia de las tareas realizadas para la toma de decisiones oportuna.

➤ **Manejo de la Contabilidad de la empresa. –**

De acuerdo con lo analizado, el manejo de la información contable dentro de Confecciones Arena es externo. Es decir, la contadora de la empresa asiste a la empresa una vez al mes para realizar las declaraciones y obligaciones tributarias que tiene la empresa. Para lograrlo, las asistentes que trabajan de planta organizan e ingresan la información tanto de compras, de ventas para el efecto y, para la toma de decisiones de los altos mandos.

En cuanto a los costos de producción, estos van relacionado acorde con el bien producido y la gerente de producción se encarga directamente de asignarlo a cada prenda de vestir de acuerdo con la hoja de producción que utiliza la empresa donde se especifica la cantidad de material de cada prenda realizada.

➤ **Evaluación de los Estados Financieros. –**

Los directivos de la empresa no realizan la evaluación de los estados financieros de la misma, ellos se basan principalmente en los niveles de producción y de ventas que han tenido, relacionándolo con períodos anteriores. Estos análisis son empíricos mas no con indicadores financieros o ratios de evaluación. Los estados financieros son realizados por la contadora únicamente para la presentación a los entes de regulación y control.

3.4.4 Calidad Del Servicio

Para el desarrollo de esta variable, se analizará la satisfacción del cliente por la atención brindada y la calidad del producto que ofrece la empresa. Esto se llevará a cabo mediante la encuesta realizada a los clientes que visitan frecuentemente la empresa, como con la información proporcionada en la entrevista realizada.

➤ **Productos que ofrece la empresa. –**

Empresa Arena se dedica a la confección de prendas de pijamería, así ofrece pijamas para niños y adultos tanto de mujer como de hombre, adicional a esta línea maneja la línea de batas de salida de baño, así mismo son para niños y adultos, mujeres y hombres. En el período de cuarentena se pudo evidenciar el crecimiento de las ventas en prendas como pijamas, por lo que fue el producto con mayor demanda dentro de este tiempo.

La empresa se maneja en base a pedidos de sus principales clientes, su sistema de distribución por ende también será en base a pedidos. Por ejemplo, si un cliente realiza

un pedido de 100 prendas para el mes de agosto, la empresa planificará la elaboración para que el pedido sea entregado correcta y directamente al cliente en el mes solicitado.

Así también se pudo evidenciar que, Confecciones Arena busca ampliar su mercado hacia otra línea de prendas de vestir que le permitan llegar a nuevos clientes a nivel nacional; pues esto se ha visto reflejado en su nuevo local como se indica a continuación.

Confecciones Arena cuenta con locales comerciales, como también con grandes clientes de cadenas de ropa como Etafashion, RM y Catálogo Piel convirtiéndose en sus clientes fijos. Estas empresas mantienen una alta trayectoria en el mercado de la moda y cuentan con tiendas comerciales a nivel nacional. Gracias a investigaciones se conoce que los principales proveedores de sus productos son de empresas nacionales como es el caso de Confecciones Arena.

➤ **Evaluación de la estructura de locales comerciales.** –

Confecciones Arena cuenta con dos establecimientos comerciales los cuales se encuentran ubicados en:

- Atuntaqui, calle General Enríquez y Bolívar.
- Atuntaqui, calle Río Amazonas y Pérez Muñoz.

La ubicación de dichos locales es en la zona central y comercial de la ciudad, siendo apreciable a la vista de los posibles clientes de la empresa. Los locales son novedosos y llamativos, porque se puede visualizar varios modelos y variedad de colores para todo el público adicional a esto ARENA mantiene promociones y descuentos para los clientes de manera se busque llamar la atención del cliente, se puede evidenciar en la siguiente fotografía:



Ilustración 7 Local Comercial Confecciones Arena

Mediante la realización de encuestas a los principales clientes, en cuanto a la presentación de los locales comerciales al público se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta 5: Calidad de los locales comerciales.

Gracias a esta pregunta, se logra obtener la opinión de los clientes frente a la organización y decoración de las tiendas comerciales, obteniendo los siguientes resultados:

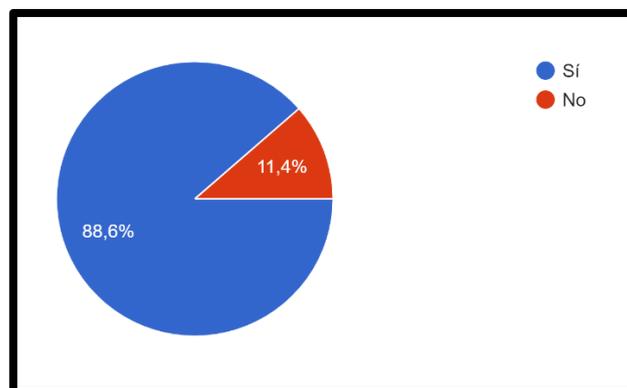


Ilustración 8 Encuesta a clientes, calidad del local

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

La mayoría de los clientes de Confecciones Arena consideran que los locales comerciales son llamativos, corroborando a la información presentada anteriormente. Esto se debe a que dichos establecimientos cuentan con una dinámica entre los colores de las paredes, la luz y la organización de los artículos que ofrecen como tal, llamando la atención del cliente para visitar la tienda.

Pregunta 4: Ubicación de los locales comerciales

Con la ayuda de esta pregunta, se identificó si las tiendas comerciales se encuentran ubicadas estratégicamente, permitiendo al cliente llegar fácilmente a la dirección de ellos, por lo que se obtuvo los siguientes resultados:

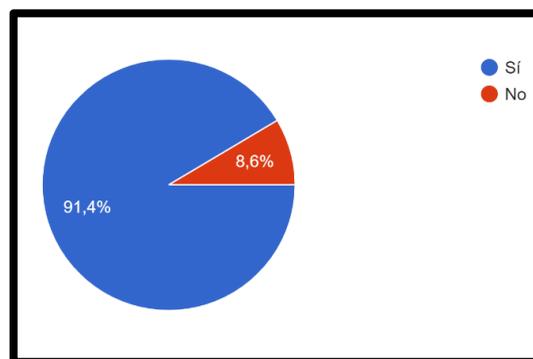


Ilustración 9 Encuesta a clientes, ubicación de los locales

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

Se identificó que la gran mayoría de los clientes que visitan las tiendas, les resulta fácil llegar a los establecimientos comerciales ya que los mismos se encuentran en el centro de la ciudad, donde la zona de ventas y turismo es activa. Por lo que, se concluye que los dos locales están un lugar adecuado.

➤ Calidad de la materia prima. –

Para el desarrollo de esta variable, se tomó en cuenta los principales proveedores de los insumos para Confecciones Arena y la calidad de los insumos ofertados.

Por lo tanto, Confecciones Arena con su experiencia dispone de tres proveedores permanentes para su proceso de producción, los mismo que son; Idutexma, Pat Primo, AnyPrintex, mismos que han sido seleccionados por la alta gerencia ya que tienen insumos de alta calidad en cuanto a telas de varios tipos de composición, colores, y variedad de texturas, pensando siempre en la calidad y garantía de la buena calidad de las prendas que se fabrican.

La selección de proveedores tanto de agujas, hilos y demás insumos pequeños se lo realiza en base al valor del mercado, entre ellos uno de los más frecuentes y también habituales está D'Mauri.

Para corroborar lo antes mencionado, se realizó una investigación detallada mediante fuentes secundarias como son las páginas Web de los proveedores para identificar la calidad de sus productos y el beneficio que brindan a confecciones Arena.

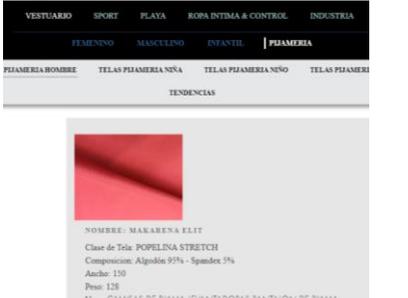
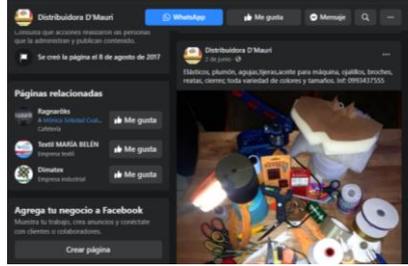
PROVEEDOR	PAGINA WEB VISITADA	PRODUCTO OFERTADO 1	PRODUCTO OFERTADO 2	PRODUCTO OFERTADO 3
 <p>Telas</p>	 <p>http://www.indutexma.com/</p>	 <p>FLEECE BACO DETALLES Ancho: 1,78 mts Gramaje: 163 gr Rendimiento: 3,45 m/kg Composición: Algodón 78% Poliéster 22%</p>	 <p>POLAR BRITÁNICA DETALLES Ancho: 1,95 mts Gramaje: 190 gr Rendimiento: 2,59 m/kg Composición: Poliéster 77% Algodón 23%</p>	 <p>TOALLA COCOA DETALLES Ancho: 1,82 mts Gramaje: 301 gr Rendimiento: 1,80 m/kg Composición: Algodón 100%</p>
 <p>Telas</p>	 <p>http://www.telapatprimo.com/inicio/nuestras-telas/</p>	 <p>NOMBRE: GAROTO SILK Clase de Tela: JERSEY Composición: Algodón 100% Ancho: 170 Peso: 120 Uso: CAMISETAS DE PIJAMAS PANTALONES DE PIJAMAS SHORTS DE PIJAMAS TOPS DE PIJAMAS</p>	 <p>NOMBRE: MAKAREN'A ELIT Clase de Tela: POPELINA STRETCH Composición: Algodón 97% - Spandex 3% Ancho: 150 Peso: 128 Uso: CAMISETAS DE PIJAMA LEVANTADORAS PANTALÓN DE PIJAMA</p>	 <p>NOMBRE: SU-AS ESTAR Clase de Tela: FLEECE Composición: Poliéster 100% Ancho: 150 Peso: 128 Uso: CAMISETAS DE PIJAMAS COBija DE BEBE MANEJUCOS BEBES PANTALONES DE PIJAMA</p>
 <p>Insumos de producción</p>				

Tabla 3 Comparativo proveedores Confecciones Arena

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

De los 4 proveedores habituales y permanentes se ha encontrado las páginas web de 3 y de la tabla de proveedores se puede verificar que los productos ofertados por estas empresas son de calidad porque en su composición se tiene alto porcentaje de algodón, lo mismo que siempre recomienda y aún más en la línea de pijamería.

La calidad del producto ofrecido por la empresa, también se corroboró mediante la encuesta realizada a los clientes, donde se investigó acerca de su opinión frente a este tema, en la cual se obtuvo los resultados que se presentan a continuación.

Pregunta 2: Opinión acerca de la calidad del producto

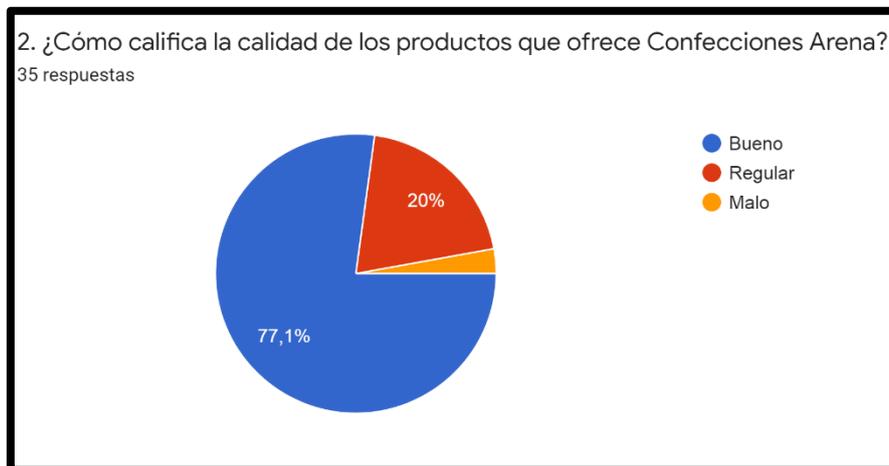


Ilustración 10 Encuesta al cliente, calidad del producto.

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Pregunta 6: Satisfacción del cliente con el producto:

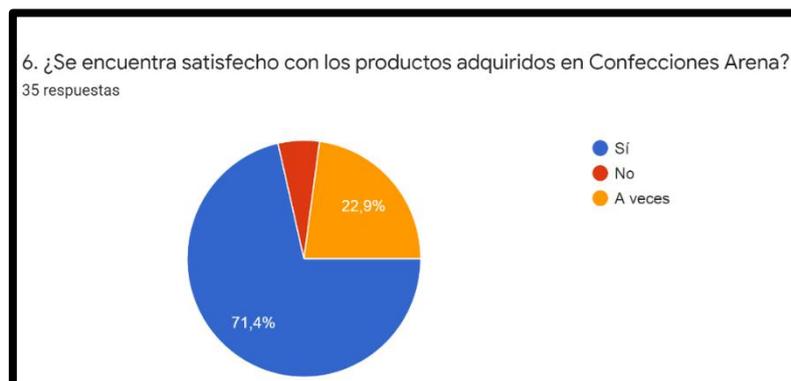


Ilustración 11 Encuesta al Cliente, satisfacción del servicio.

Análisis:

La mayor parte de los clientes encuestados, determinaron que los productos ofertados son de buena calidad, así también existe un porcentaje razonable que considera que es regular; por lo que se concluye que en general la calidad del producto en cuanto al material, es bueno pero puede existir productos que los materiales utilizados no hayan sido los adecuados.

➤ Nivel de satisfacción del cliente en la atención.

Para efecto de este estudio, en este indicador se ha tomado en cuenta el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la atención brindada, al precio de los productos y a la fidelidad en las compras, ya que son aspectos importantes que permiten obtener una ventaja frente a la competencia. El análisis del nivel de satisfacción del cliente permite, por un lado, verificar si las personas están debidamente capacitadas para atender los requerimientos del cliente, así como también analizar si los precios están acordes con la posibilidad de los consumidores. Es por ello se logró obtener los resultados que se presentarán a continuación.

Pregunta 1: Atención al cliente.

Dentro de esta pregunta, se analiza la satisfacción del cliente frente a la atención que brindan las vendedoras al consumidor, los cuales permitirán conocer si el proceso de la venta y captación del cliente es el adecuado.

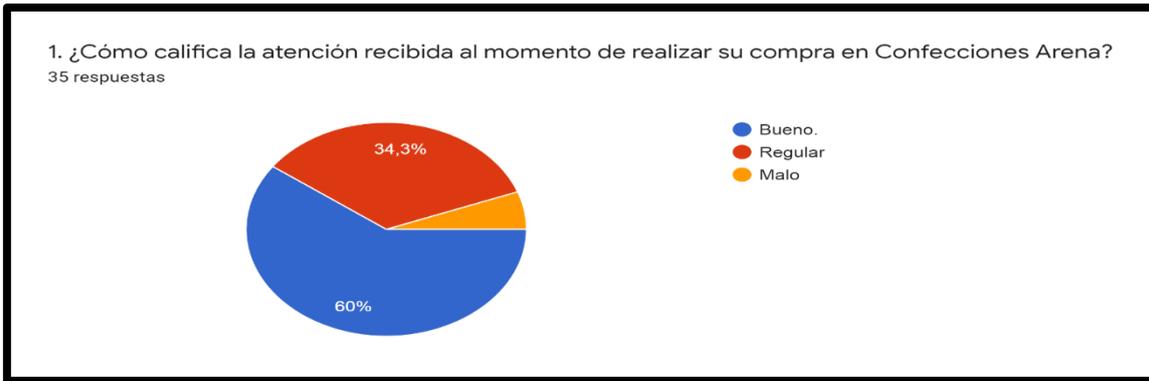


Ilustración 12 Encuesta al cliente, calidad de la atención.

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

De acuerdo con los resultados, se podría considerar que la mayoría de los clientes encuestados consideran que la atención en los locales comerciales es buena, esto es importante ya que una adecuada atención genera captación del cliente para una segunda compra. Es importante recalcar que también existe un porcentaje el cual considera que la atención es regular, aunque esta no es considerada baja, quiere decir que el cliente no sale de la tienda lo suficientemente satisfecho con sus requerimientos.

Pregunta 3: Precios de venta.

Con el desarrollo de este indicador se puede verificar si los precios de venta al público no son excesivos a comparación de la competencia. Es importante el análisis de este punto ya que el contar con precios diferenciales a las otras tiendas, se logra la captación de nuevos clientes.

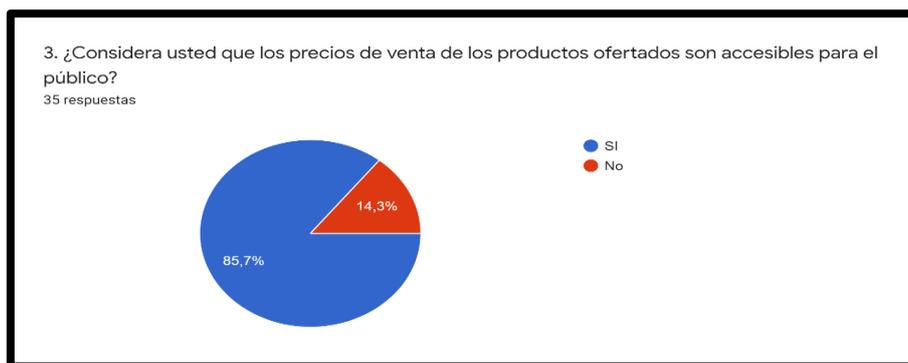


Ilustración 13 Encuesta al cliente, precio de los productos.

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

De acuerdo con la encuesta realizada, se determina que los precios de las prendas son accesibles y no son excesivos, lo que podría lograr crear una ventaja competitiva frente a las tiendas que ofrecen el mismo producto.

Pregunta 7: Fidelidad en las compras

Este punto es importante analizar dentro del indicador satisfacción con el servicio, ya que si el cliente se encuentra satisfecho aumenta la probabilidad de que el mismo visite la tienda nuevamente y se convierta en un cliente fijo. Los resultados frente a este tema se presentan a continuación.

7. ¿Le gustaría volver a comprar productos en Confecciones Arena?
35 respuestas

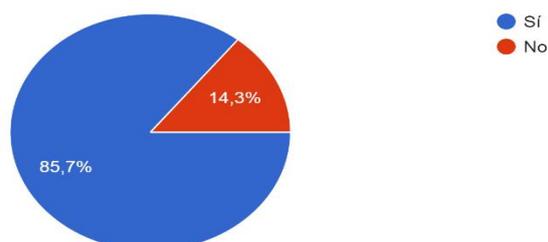


Ilustración 14 Encuesta al cliente, fidelidad

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede definir que la mayoría de las personas encuestadas, regresarían a comprar en Confecciones Arena. Esto concluye que, existe un nivel de satisfacción del cliente adecuado.

3.4.5 Factores Externos

➤ Factores Políticos. – ASPECTOS LEGALES

En cuanto al aspecto político del país se tiene como referencias varios cuerpos normativos que regirán la actividad económica de las empresas en el Ecuador, entre ellas las más importantes:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley de compañías de la Superintendencia del Ecuador.

En cuanto a las obligaciones empresariales las empresas privadas deben seguir lo lineamientos y directrices que el SRI como ente rector y regulatorio del ámbito tributario dispone a través del cuerpo normativo; de no ser cumplidas esta normativa la empresa puede sufrir multas y sanciones:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Cabe recalcar que la normativa se encuentra en constante actualización, por ejemplo, en la actualidad surge el Régimen Simplificado de Microempresas, mismo que es necesario analizarlo en todas las empresas que pueden cumplir las condiciones de este régimen.

En la actualidad se vive un ambiente de incertidumbre política ya que Ecuador se encuentra presto a un proceso de elecciones electorales, por ende, no se tiene una visión clara de cuáles serán las nuevas políticas y disposiciones gubernamentales en el país, las elecciones será convocadas en el mes de febrero del 2021 (Universo, 2020).

➤ **Factores Económicos. –**

Índice de producción de la industria manufacturera. –

Según el portal Web del Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador establece la siguiente estadística en relación al índice de producción de la industria manufacturera:



Ilustración 15 Índice de producción manufacturera.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador.

En base a los índices del año 2020 durante febrero, marzo, abril, existió una disminución de la producción manufacturera lo que ha afectado negativamente y directamente a la empresa Confecciones Arena porque pertenecen al sector manufacturero, por temas de salud y en el año 2020 con el surgimiento de la enfermedad COVID 19 la producción de prendas de vestir se disminuyó significativamente.

Por otro lado, se puede observar que a partir del mes de junio del 2020 existe una reactivación económica significativa, lo que es una ventaja para la empresa, porque la economía de la empresa se reactiva a la par que el índice de producción de prendas de vestir.

Incidencia de consumo de la población. –

Según el boletín Técnico N° 08-2020-IPC y el boletín Técnico N° 09-2020-IPC se puede identificar las variaciones de porcentajes de consumo de la población:

AGOSTO

SEPTIEMBRE

Gráfico 4. Incidencia por divisiones de consumo



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Gráfico 4. Incidencia por divisiones de consumo



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Ilustración 16 Porcentajes de consumo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador.

Se puede identificar que en cuanto al concepto de prendas de vestir y calzado existe una diferencia de porcentajes de consumo así, en agosto el consumo por este concepto es de -0,0324% por lo que es un valor negativo y significativo en la disminución del consumo habitual, mientras que en el mes de septiembre el consumo se sitúa en 0,0033% lo que representa una reactivación económica en las actividades económicas de Confecciones Arena.

➤ **Factores Sociales:**

Al analizar los factores sociales del entorno relacionado a Confecciones Arena, se identificó varios aspectos los cuales se comentará a continuación.

Tendencias de consumo. –

Coba, (2020) en su publicación realizada en junio, establece que los cambios de hábitos de consumos de las personas están encaminado a una mayor responsabilidad con la economía de su país, en la cual el 70% de los encuestados consideraron que gastarían más su dinero en la compra de productos y servicios locales.

Tasa de desempleo. –

De acuerdo con las cifras publicadas del desempleo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la tasa de desempleo a septiembre del 2020 se encuentra en un 6,6% la cual ha tenido fluctuaciones de acuerdo al gráfico presentado a continuación.

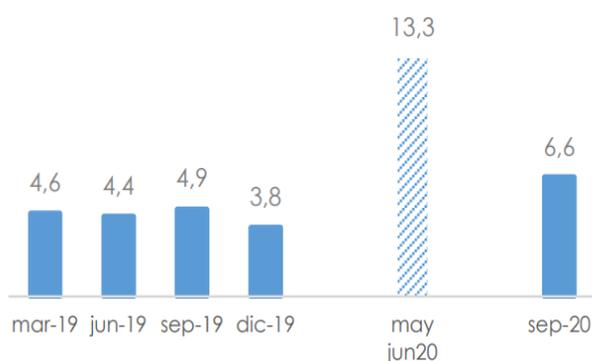


Ilustración 17 Tasa de desempleo de marzo 2019 a septiembre 2020.

Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador.

Al analizar el gráfico presentado anteriormente, se evidencia un alto nivel de desempleo entre mayo y junio del 2020 con respecto a períodos anteriores, mismo que ha disminuido para septiembre del 2020. Esto se debe por la pandemia de la COVID-19 en la cual se atraviesa a nivel mundial. Cabe recalcar que, a pesar de que la tasa de desempleo ha disminuido, sigue en un nivel alto en relación con el 2019.

Al existir una mayor tasa de desempleo, aumenta la oferta laboral y ocurre la ley de la oferta y demanda, en la cual al incremento de la oferta laboral disminuye el costo de la mano de obra, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa al momento de contratar un nuevo empleado.

➤ **Factores Tecnológicos. –**

Al analizar los aspectos de tecnología e innovación, de acuerdo a la investigación realizada por (Zaruma, Villafuerte, Silva, & Ortega, 2017) en el año 2017 las empresas del Ecuador en general, han innovado en un 72,6%, de las cuales las pequeñas han innovado en su producto más que en sus procesos así como se muestra a continuación:

	Micro 1 – 4	Micro 5- 9	Pequeña	Mediana	Total
Innovan	68,4%	82,7%	74,9%	94,8%	72,6%
No innovan	31,6%	17,3%	25,1%	5,2%	27,4%
Innovación en productos					
SI	62,1%	70,7%	59,2%	82,8%	64,0%
NO	37,9%	29,3%	40,8%	17,2%	36,0%
Innovación en procesos					
SI	22,5%	29,7%	29,8%	70,7%	26,3%
NO	77,5%	70,3%	70,2%	29,3%	73,7%
Innovación organizacional					
SI	4,2%	8,3%	12,6%	60,3%	7,9%
NO	95,8%	91,7%	87,4%	39,7%	92,1%
Innovación en marketing					
SI	6,6%	9,0%	13,1%	63,8%	9,8%
NO	93,4%	91,0%	86,9%	36,2%	90,2%

Tabla 4 Innovación de las empresas.

Fuente: (Zaruma, Villafuerte, Silva, & Ortega, 2017)

En el 2018, confecciones Arena realizó una innovación en sus procesos mediante la implementación de nueva tecnología que le permite ser más eficiente, lo cual es importante ya que obtendrán una ventaja competitiva frente a la competencia en cuanto a la calidad en sus prendas. Por otro lado, están en constante innovación en sus productos de acuerdo con la tendencia de la moda.

3.5 MATRIZ FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Maquinaria de alta tecnología.</p> <p>F2 Ubicación de los establecimientos comerciales estratégica.</p> <p>F3 La infraestructura de los establecimientos comerciales es moderna y llamativa.</p> <p>F4 Conocimiento del manejo de cadenas comerciales.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 El 70% de los proveedores de las cadenas comerciales relacionadas a la empresa son nacionales.</p> <p>O2 Reactivación económica después de eliminación de restricciones por motivo de la pandemia.</p> <p>O3 Proveedores de la empresa ofrecen insumos y productos de alta calidad.</p> <p>O4 Formas de contratación al personal más flexibles a razón de la tasa de desempleo por la pandemia</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Inexistencia de planificación a corto y largo plazo, para la organización de las actividades realizadas de la empresa.</p> <p>D2 Carencia de metas mensuales y anuales.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Aumento en los proveedores extranjeros de las cadenas comerciales relacionadas a la empresa.</p> <p>A2 Cambios en la Normativa vigente.</p> <p>A3 Catástrofes o fenómenos naturales.</p>

<p>D3 Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos que permita al personal conocer las tareas de las cuales es responsable.</p> <p>D4 Comunicación formal entre autoridad y trabajadores deficiente.</p> <p>D5 Inexistencia de un sistema de control interno o débilmente establecido.</p>	<p>A4 Inestabilidad política.</p> <p>A5 Pandemias</p>
--	---

Tabla 5 Matriz FODA de Confecciones Arena

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina.

3.6 CRUCE ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
F4, O2	D5, O1
<p>-Al reactivarse la economía y el consumo de prendas de vestir por el mercado como consecuencia de la eliminación de restricciones impuestas por la pandemia, confecciones ARENA tiene una ventaja y oportunidad muy importante porque ARENA se dedica básicamente a la confección y producción de prendas de vestir, adicional a esto se suma la fortaleza de conocer el manejo de cadenas comerciales. Se establece la estrategia de formalizar más cadenas comerciales adicionales a las ya existentes para aumentar la producción de prendas de vestir y por ende su rentabilidad.</p>	<p>-La empresa, al contar con la oportunidad de que, sus clientes potenciales prefieren en un 80% los proveedores nacionales, debería convertir su debilidad en cuanto al control interno en una fortaleza, mediante la implementación de un adecuado sistema de control interno que le permita el mejoramiento de sus procesos en cuanto a la eficiencia, así como también la calidad de los mismos y obtener una ventaja competitiva en calidad y precio frente a sus competidores.</p>
ESTRATEGIAS FA F4, A3.	ESTRATEGIAS DA D1, A1.
<p>-Ante la ocurrencia de una catástrofe o fenómenos naturales que se sitúa como la amenaza más importante y que podría</p>	<p>-Confecciones Arena, al no contar con una adecuada planificación tanto de tiempo como de recursos de acuerdo a la</p>

<p>afectar significativamente a la empresa y para conservar la fortaleza más importante de la empresa que es el conocimiento de cadenas comerciales, se plantea como estrategia implantar una cláusula de <i>aseguramiento y compromiso</i> en el contrato celebrado con la cadena comercial donde se busque el beneficio común y mutuo al momento de la ocurrencia de un fenómeno inesperado.</p>	<p>necesidad de su empresa, podría correr el riesgo de cortar relaciones con las cadenas comerciales por la entrega ineficiente de pedidos, permitiendo que la competencia ocupe ese lugar, perjudicando la rentabilidad de Confecciones Arena. Por lo tanto, se requiere una adecuada planificación tanto de recursos, tiempo y entregas con el fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la organización.</p>
--	--

3.7 CONCLUSIÓN

Después de haber analizado la situación actual de la empresa, de las variables analizadas se determina lo siguiente:

En cuanto a los aspectos legales la empresa Arena es una empresa unipersonal representada legalmente por su Gerente General, cumplió todos los requisitos legales para su apertura y los sigue cumpliendo para el adecuado funcionamiento de la empresa diariamente. Es catalogada como una empresa obligada a llevar Contabilidad por lo tanto debe regirse a los parámetros y directrices de la ley Orgánica de Régimen Tributario con su respectivo reglamento, lo mismo que lo cumple a cabalidad con sus respectivas declaraciones y obligaciones.

Por otro lado, en su normativa interna se encontró falencias y ausencia de la misma en forma documentada, no ha generado problemas significantes en la empresa. Sin embargo, se resalta la necesidad de que el gerente general conozca las ventajas de disponer de una normativa interna vigente, documentada y de estricto cumplimiento para sus miembros.

En cuanto a la estructura administrativa de la empresa, se identificó la carencia de una planificación tanto estratégica como operativa ya que la misma se maneja acorde con la situación actual en la cual se encuentre la empresa. Así mismo, la inexistencia de ello no ha creado problemas significativos dentro de la empresa, pero es importante una evaluación de la importancia de su implementación.

Es por ello que, se busca identificar esta importancia a través de la Auditoría y la evaluación del control interno de manera amplia y enfocada en los aspectos negativos que se han encontrado en esta variable, para que, a través de este proceso, los directivos de la empresa puedan realizar un análisis del funcionamiento general de la empresa y verifiquen la factibilidad de implementar instrumentos administrativos para su mejora continua.

CAPITULO IV

4 PROPUESTA

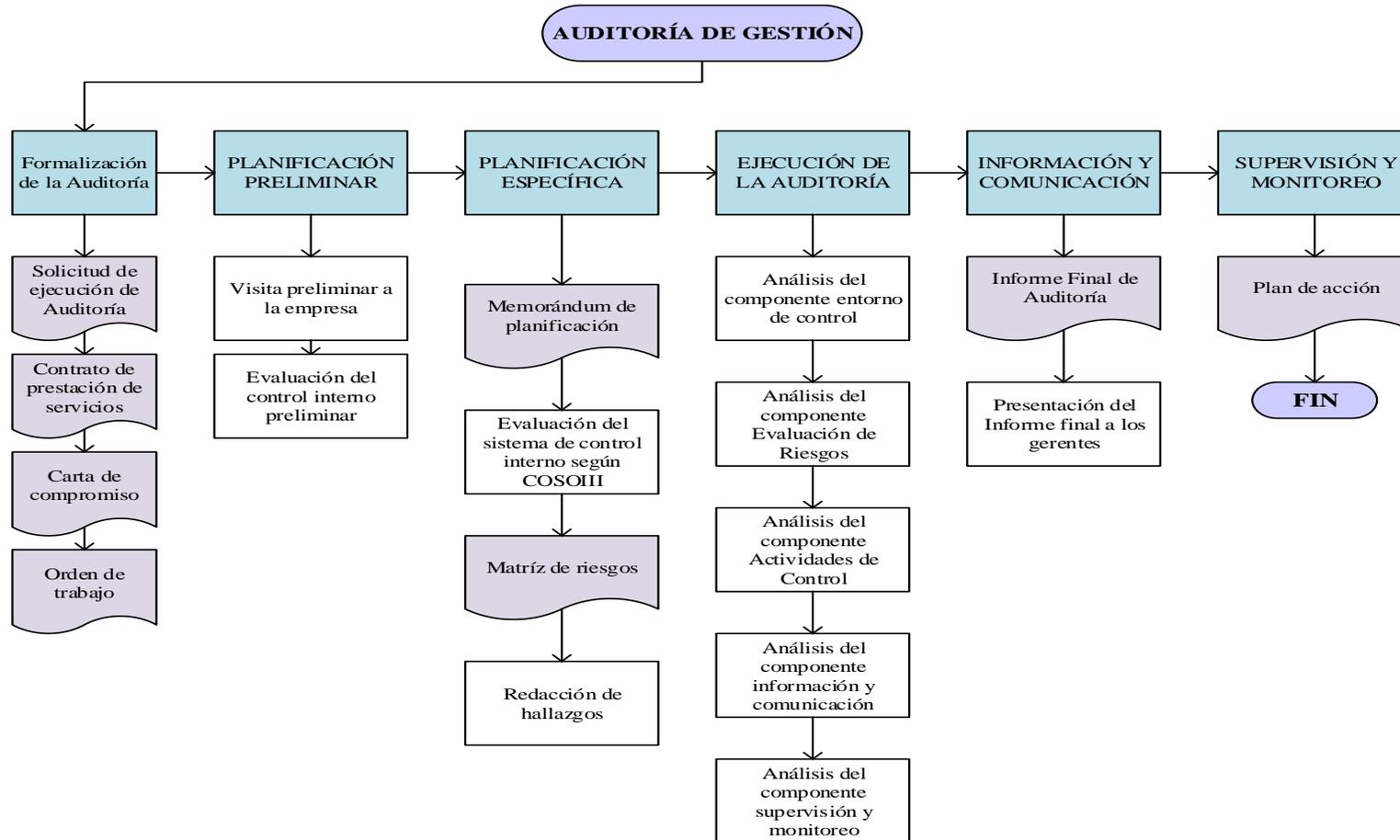


Ilustración 18 Flujograma de la Auditoría de Gestión a Confecciones Arena.

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4.1 INTRODUCCIÓN

Después de haber analizado la empresa mediante el análisis diagnóstico, se evidenció la necesidad de la realización de una auditoría a la misma, con el fin de plantear propuestas de mejora a la empresa.

Para la puesta en marcha de la propuesta del presente trabajo de investigación, se tomó en cuenta las fases de auditoría las cuales son: planificación preliminar, planificación específica, ejecución, información y comunicación y la supervisión y monitoreo; mismas que han sido desarrolladas de acuerdo con la información recopilada en la empresa.

En la fase de planificación tanto preliminar como específica, se enfoca en la formalización de la documentación que permitan llevar a cabo la auditoría, así como también un análisis del control interno para la identificación de la matriz de riesgos de auditoría.

Para el desarrollo de la ejecución, se realizará las distintas pruebas de auditoría de acuerdo con el programa establecido para la obtención de la evidencia suficiente y la identificación de los hallazgos en cuanto a la gestión.

En la fase de información y comunicación, se emitirá el informe de auditoría con el detalle de los hallazgos encontrados en la empresa con las respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora continua de la misma.

Por último, se desarrollará la fase de supervisión y monitoreo en la cual se proporcionará un plan de seguimiento a las recomendaciones planteadas.

4.2 HOJA DE REFERENCIACIONES

<u>F1</u>	<u>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</u>
F1-CSV	Carta de solicitud visita
F1-CRV	Carta de respuesta visita
F1-CSA	Contrato de Servicios de Auditoría
F1-CC	Carta de compromiso
F1-OT	Orden de trabajo
F1-ALI	Aprobación de levantamiento de información
F1-ME	Modelo de entrevista
F1-CSI	Carta de solicitud de Información
F1-RIR	Resumen de información recopilada
F1-CCI	Cuestionario de control Interno
F1-ARO	Análisis de resultados obtenidos
<u>F2</u>	<u>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</u>
F2-MP	Memorándum de Planificación
F2-MPCCI	Matriz de ponderación de cuestionario de control interno
F2-RRCI	Resumen de resultados control interno
F2-RGCI	Resumen general de control interno
F2-HH	Hoja de hallazgos Fase 2
F2-MR	Matriz de Riesgos
<u>F3</u>	<u>EJECUCIÓN</u>
F3-INI	Informe de Normativa Interna
F3-HHEC	Hoja de Hallazgos Componente Entorno de Control
F3-CNER	Cédula Narrativa Evaluación de Riesgos
F3-FIV	Ficha de Indicadores de Gestión de las Ventas
F3-CNAC	Cédula Narrativa Actividades de Control
F3-HHAC	Hojas de Hallazgos Componente Actividades de Control
F3-CNIC	Cédula Narrativa Componente Información y Comunicación
F3-FII	Ficha de Indicadores de Gestión de Inventarios
F3-FIAC	Ficha de Indicadores de Gestión de Arqueo de Caja
F3-HHSM	Hoja de Hallazgos Componente Supervisión y Monitoreo

Tabla 7 Referencias de Auditoría

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

CARTA DE SOLICITUD

F1-CSV

Ibarra, diciembre 2019

OF. N° 001-2019 -EQAUDI.

Ingeniero,

Juan Pablo Vaca.

GERENTE GENERAL CONFECCIONES “ARENA”

Presente.

De nuestras consideraciones.

Reciba un atento y afectuoso saludo del Equipo Auditor autor del presente trabajo de titulación, mismo que es integrado por; Srta. Andrade Rivadeneira Cristina Liseth con C.C. 1004205595 y Srta. Montalvo Torres Jhoselin Daniela con C.C. 1050086568.

El motivo del presente es para solicitar comedidamente su autorización para la ejecución de una Auditoria de Gestión en la empresa que exitosamente dirige por el periodo comprendiendo entre el 1 de enero y 31 de diciembre del 2018, con la finalidad de evaluar la gestión de la empresa Confecciones Arena y poder emitir un informe de Auditoria con sus respectivas conclusiones y recomendaciones como un aporte positivo para su empresa.

Esperando su respuesta positiva, nos despedimos deseándole éxitos en sus labores diarias y mucha salud.

Atentamente;

Srta. Cristina Andrade

Srta. Daniela Montalvo

Estudiante

Estudiante

Elaborado por:

Daniela Montalvo
Cristina Andrade

Revisado por:

Ing. Diego Rodríguez.



CARTA DE RESPUESTA

F1-CRV

Ibarra, diciembre 2019

Estimadas:

Srta. Andrade Cristina y Srta. Montalvo Daniela.

Presente. –

De mi consideración.

Reciban un cordial y afectuoso saludo de parte de todos quienes conformamos la empresa Confecciones ARENA, deseándoles éxitos en sus labores estudiantiles.

El objetivo del presente es para informarles que después de haber analizados su solicitud sobre su trabajo de titulación enfocado en realizar un Auditoria de Gestión a la empresa Arena por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018. He aprobado la solicitud de que ejecuten su trabajo de titulación con objeto nuestra empresa, deseando los mejores éxitos para ustedes y que sus resultados sean para mejora de la gestión de nuestra empresa.

Agradecido por tomarnos en cuenta para esta investigación, me despido no sin antes desearles éxitos siempre y salud en sus vidas.

Atentamente,

Ing. Juan Pablo Vaca Montesdeoca

Gerente Confecciones Arena

Celebración de contrato de prestación de servicios de Auditoría

Para llevar a cabo la Auditoría de Gestión al 2018 a la empresa ARENA se formalizó mediante la celebración de un contrato en el cual se especifique los términos y condiciones del trabajo a ejecutar, así como también se determine que la finalidad del presente trabajo tiene fines únicamente académicos. El contrato mencionado se encuentra en el apartado de Anexos (ANEXO 4) **F1-CSA**

CARTA DE COMPROMISO

F1-CC

Ibarra, enero 2020.

Asunto: Ejecución de la Auditoría de gestión a la empresa Arena en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018.

Ing. Juan Pablo Vaca Montesdeoca

GERENTE

CONFECCIONES ARENA

Presente. –

Reciba un cordial saludo y deseándole éxito en sus funciones.

El motivo del presente es para informarle a usted, nuestra disposición para la ejecución de la Auditoría de gestión a la Empresa Arena en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018 de la cual usted es el representante legal.

El principal objetivo de la auditoría es:

- Evaluar la estructura administrativa de la organización, incluido el sistema de control interno con el cual dispone la empresa.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión que permitan evaluar constantemente el desarrollo de las funciones realizadas.
- Elaborar un informe de acuerdo con los hallazgos encontrados y emitir recomendaciones a las mismas.

La duración de dicha auditoría será en 6 meses, misma que puede estar sujeta a cambios y culminará con la presentación con el informe de auditoría.

Atentamente

Jhoselin Daniela Montalvo Torres

Cristina Liseth Andrade Rivadeneira

Estudiante

Estudiante

Elaborado por:	Andrade Cristina & Montalvo Daniela
Revisado por:	Ing. Diego Rodríguez.



ORDEN DE TRABAJO

F1-OT

Ibarra, enero 2020.

Srtas:

Andrade Rivadeneira Cristina Liseth.

Montalvo Torres Jhoselin Daniela.

Presente. –

Reciba un cordial saludo y deseándole éxito en sus funciones.

De conformidad al contrato celebrado entre Confecciones Arena y ustedes, para la obtención de su título en Contabilidad y Auditoría, se las designa como auditoras de la gestión para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018, para cumplir con los principales objetivos detallados a continuación:

- Evaluar la estructura administrativa de la organización, incluido el sistema de control interno con el cual dispone la empresa.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión que permitan evaluar constantemente el desarrollo de las funciones realizadas.
- Elaborar un informe de acuerdo con los hallazgos encontrados y emitir recomendaciones a las mismas.

La duración de dicha auditoría será en 6 meses, misma que puede estar sujeta a cambios.

Atentamente,

Ing. Juan Pablo Vaca Montesdeoca

GERENTE CONFECCIONES ARENA

APROBACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN

F1-ALI

Ibarra, enero 2020.

OF. N° 003-2020 -EQAUDI.

Ing.

Juan Pablo Vaca Montesdeoca.

GERENTE CONFECCIONES ARENA

Reciba un cordial saludo y éxito en sus funciones.

El motivo del presente es para solicitarle a usted, la autorización de una entrevista a su persona acerca de temas relacionados con la empresa, los cuales permita el conocimiento preliminar de la empresa, así como también levantamiento de información para el desarrollo del presente trabajo de titulación, la cual podría ser efectuada en la siguiente fecha:

Fecha: 01 de febrero 2020.

Hora: 16h30.

Por la acogida que le dará a la presente, nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Jhoselin Daniela Montalvo Torres

Cristina Liseth Andrade Rivadeneira

**4.3 PROGRAMA DE AUDITORIA FASE 1 (PLANIFICACIÓN
PRELIMINAR)**

F1

OBJETIVOS

1	Realizar la visita preliminar a la empresa ARENA
2	Identificar la estructura administrativa de la empresa en base a documentos internos recopilados.
3	Realizar la evaluación de control interno de la estructura administrativa
4	Redactar los hallazgos de la Fase I

PROCEDIMIENTOS

N	DETALLE	PAPEL DE TRABAJO	ELABORADO POR	REVISADO POR
objetivo 1	Coordine la fecha para la visita preliminar a la empresa ARENA	F1-CSV F1-CRV F1-CC F1-OT F1-ALI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Realice una entrevista sobre las generalidades de la empresa al Gerente e identifique las áreas y sus responsables.	F1-ME	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
objetivo 2	Solicite al Gerente los documentos internos pertinentes para conocer de manera íntegra el sistema administrativo.	F1-CSI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Enliste los componentes de la estructura administrativa con los que cuenta la empresa.	F1-RIR	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
objetivo 3	Elabore y aplique el cuestionario de control interno.	F1-CCI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Realice un análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno.	F1-ARO	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.

Tabla 8 Programa de Auditoría PLANIFICACION PRELIMINAR

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS



PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA: CONFECCIONES ARENA

NORMATIVA INTERNA DE LA EMPRESA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
HALLAZGOS FASE I
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

IBARRA 2020

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA

F1-ME

1 de 2

Entrevistado: Ing. Juan Pablo Vaca Montesdeoca, Gerente General de Confecciones Arena.

Entrevistador: Cristina Andrade, Daniela Montalvo.

CUESTIONARIO

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuál es la razón social y el RUC de la empresa?
3. ¿Cuál es la dirección de la empresa?
4. ¿Es obligada a llevar contabilidad?
5. ¿Cuál es la normativa a la cual está sujeta la empresa?
6. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?
7. ¿Cuáles son los procesos que maneja la empresa para llegar con su producto al consumidor?
8. ¿Cuál es la estructura orgánica de la empresa?
9. ¿La empresa cuenta con manual de funciones y procedimientos, reglamentos internos, tales como: código de ética aprobadas y socializadas con los miembros de la empresa?
10. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Ha sido aprobada y socializada?
11. ¿Confecciones Arena maneja una planificación de actividades anuales con su respectivo seguimiento?
12. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?
13. Mencione la maquinaria y equipo utilizados en la empresa para cumplir con el proceso productivo y de comercialización.
14. ¿Cuáles son los principales clientes y cadenas relacionadas a la empresa?

15. ¿Cuántos establecimientos activos posee la empresa?

16. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno para el desarrollo de las actividades?

SOLICITUD DE PRESENTACIÓN DE INFORMACION

F1-CSI

Ibarra, marzo 2020.

OF. N° 004-2020 -EQAUDI.

Ing.

Juan Pablo Vaca Montesdeoca.

GERENTE CONFECCIONES ARENA

Reciba un cordial saludo y éxito en sus funciones.

La presente tiene como finalidad solicitar la documentación de Confecciones Arena ya sea en forma física o digital, la cual será detallada a continuación:

- Organigrama estructural de la empresa.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Planificaciones, ya sea anual o por pedido.
- Reglamento Interno
- Demás información de carácter administrativo.

Esta información será utilizada para la evaluación mediante a auditoría de gestión.

Por la atención brindada, nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Srta. Daniela Montalvo

Estudiante

Srta. Cristina Andrade

Estudiante

Elaborado por:	Daniela Montalvo Cristina Andrade	Revisado por:	Ing. Diego Rodríguez.
-----------------------	--------------------------------------	----------------------	-----------------------

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2018

RESUMEN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Identificación de la entidad:

Nombre de la entidad	CONFECCIONES ARENA.
RUC	1002278636001
Tipo de Contribuyente	Persona natural obligada a llevar Contabilidad.
Nº de empleados	30
Nº establecimientos	2
Provincia	Imbabura.
Cantón	Ibarra.
Parroquia	El Sagrario.
Dirección	Manuelita Sáenz y Laura Jaramillo.

Tabla 9 Principales datos de Confecciones Arena

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Actividad principal de la empresa:

Confecciones Arena principalmente se dedica a confeccionar prendas de pijamería y de moda para damas, caballeros y niños.

Procesos efectuados:

Los procesos ejecutados por Confecciones Arena que le permiten llegar al consumidor se detallan a continuación:

- **Diseño de la prenda:** Se ejecuta de acuerdo con los pedidos de los clientes, así como también de acuerdo a modas y tendencias manejadas en el entorno.

- **Compras:** de la materia prima e insumos utilizados para la fabricación de las prendas.
- **Corte:** Se realiza los trazos y el corte de las piezas de la prenda de acuerdo a los modelos obtenidos en el diseño.
- **Confección:** Consiste en la unión de las piezas cortadas, dando forma a la prenda confeccionada.
- **Control de calidad:** Se realiza la verificación de las prendas mediante estándares empíricos que van desde la puntada de la tela como también las costuras de la misma.
- **Almacenamiento:** Se organiza de acuerdo a modelo y talla, para posteriormente despachar ya sea a las cadenas o a los locales comerciales.

Checklist de la estructura organizacional de la empresa

ASPECTO	SI	NO	OBSERVACIONES
Misión		X	
Visión		X	
Estructura Orgánica (Organigrama)		X	<p>Su estructura orgánica es implementada empíricamente, la cual será detallada a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general. - Gerente de producción. - Jefe de personal. - Asistentes administrativos. - Asesoría contable. - Operarios. <p>Cabe recalcar que la empresa no cuenta con manual de funciones, procesos y procedimientos para el control de sus trabajadores.</p>

Manual de funciones, procesos y procedimientos.		X	
--	--	---	--

Tabla 10 Conocimiento preliminar de Confecciones Arena

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Planificación:

F1-RIR

3 de 4

Confecciones Arena realiza planificaciones únicamente de acuerdo con los pedidos realizados por los clientes, con la finalidad de organizar tiempos de producción y entrega de prendas eficientemente. Esta es monitoreada semanalmente conjuntamente con el gerente general, gerente de producción y jefe de personal.

Normativa a la cual se rige la empresa:

- Constitución del Ecuador.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Código Tributario.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

Proveedores de la empresa:

Confecciones Arena, no cuenta con proveedores fijos, estos varían de acuerdo a precios y calidad. Los principales proveedores de materia prima son:

- Indutexma.
- Patprimo.
- Printex.

Los principales proveedores de insumos son: D`Maury

Principal maquinaria utilizada por la empresa:

Entre la maquinaria utilizada en el proceso de producción se encuentra: cortadora, máquinas de coser, pulpos, bordadoras, sublimadora, plotter de trazos.

F1-RIR
4 de 4

Principales clientes:

Los clientes fijos de la empresa son grandes cadenas tales como: Etafashion, RM, Catálogo piel.

Elaborado por:	Daniela Montalvo Cristina Andrade	Revisado por:	Ing. Diego Rodríguez.
-----------------------	--------------------------------------	----------------------	-----------------------

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO A LA ESTRUCTURA

F1-CCI

ADMINISTRATIVA

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La empresa tiene visión y misión correctamente establecida, documentada y socializada a sus miembros?		X		
2	¿La empresa cuenta con objetivos institucionales correctamente establecidos, documentados y socializados a sus miembros?		X		
3	¿La empresa cuenta con valores institucionales documentados?		X		
4	¿La empresa cuenta con un código de ética correctamente establecido y documentado, para cumplirse por todos los miembros de la empresa?		X		
5	¿Las funciones de los miembros de la empresa se encuentran documentadas en un manual de funciones de estricto cumplimiento por los empleados?		X		Las funciones solo son indicadas al momento de la inducción del personal nuevo

6	¿La estructura orgánica de la empresa se encuentra claramente definida, establecida documentada?		X		Solo se determinan los niveles jerárquicos verbalmente
7	¿La estructura orgánica de la empresa se encuentra a la vista de todos los miembros de una empresa para que se conozcan las líneas de comunicación ?		X		
8	¿La empresa cuenta con un Plan operativo Anual POA?		X		
9	¿La empresa realiza una planificación anual de sus actividades?		X		Se realiza una planificación para cada pedido
10	¿La empresa cuenta con un plan de contingencia ?		X		

Tabla 11 Control Interno Planificación Preliminar

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

ANÁLISIS:

Después de haber aplicado el cuestionario de evaluación de control interno a la estructura administrativa al Gerente General de la empresa el Ing. Juan Pablo Vaca, se ha determinado que la empresa CONFECIONES ARENA ha realizado sus tareas administrativas y sus labores diarias de manera empírica, en base a sus conocimientos adquiridos en sus estudios y experiencia en el liderazgo de la empresa desde sus inicios. Dicha gestión de la empresa y liderazgo de la misma ha sido exitosa generando buenos resultados financieros y una excelente relación comercial entre la empresa sus clientes y cadenas comerciales.

Sin embargo, se ha detectado de manera general con los resultados que emite el cuestionario aplicado que la normativa interna y los elementos de la estructura administrativa de la empresa no está documentada, se maneja solo de manera verbal; y como equipo auditor podemos determinar que es una falencia muy significativa para la empresa ya que retrasa procesos y no se definen con claridad las funciones de sus miembros, además la estructura orgánica de la empresa tampoco se encuentra documentada lo que puede causar confusión en cuanto a niveles jerárquicos al momento de comunicar información en la empresa y las líneas de comunicación pueden estar siendo saltadas, irrespetando niveles jerárquicos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE
CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN
IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.**

FASE II

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

DOCUMENTACIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

HALLAZGOS FASE II

F2

**4.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 2 (PLANIFICACIÓN
ESPECÍFICA**

OBJETIVOS:

1	Detallar los elementos de la planificación específica de manera documentada.
2	Evaluar el cumplimiento del Sistema de Control Interno aplicado en la empresa.
3	Redacte los hallazgos de la fase II.

PROCEDIMIENTOS

N	DETALLE	PAPEL DE TRABAJO	ELABORA DO POR	REVISADO POR
1	Elabore el memorándum de auditoría y formalice con el gerente de la empresa.	F2-MP	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.
2	Aplique la matriz de ponderación de control interno de acuerdo con los componentes y principios de COSO III al gerente general, gerente de producción, jefe de personal, auxiliares contables y bodeguero.	F2-MPCCI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.
3	Establezca la ponderación a ser utilizada y tabule la información recopilada.	F2-RRCI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.
4	Determine el nivel de confianza y el nivel de riesgo del control interno de acuerdo con sus componentes.	F2-RGCI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.
5	Elabore la hoja de hallazgos de auditoría.	F2-HH	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.
6	Elabore la matriz de riesgo.	F2-MR	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.

Tabla 12 Programa de auditoría PLANIFICACION ESPECIFICA

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Elaborado por:	Andrade Cristina, Montalvo Daniela	Revisado por:	Ing. Diego Rodriguez.
-----------------------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------

4.4.1 Memorándum De Planificación

F2-MP
1 de 4

**PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A CONFECCIONES ARENA EN EL
PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2018**

Ing. Juan Pablo Vaca,

Gerente General Confecciones Arena. –

Reciba un cordial saludo y éxito en sus funciones.

El motivo del presente es para informarle las actividades a realizar en la empresa para la aplicación de la auditoría de gestión, las mismas que serán detalladas a continuación.

1. Motivo de la auditoría:

La Auditoría de gestión a Confecciones Arena en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la misma, conforme a lo dispuesto en el contrato firmado entre las partes.

2. Objetivos de la auditoría:

- Evaluar la gestión de la administración en base a grados de eficiencia, eficacia y economía.
- Evaluar el grado de confiabilidad del control interno de la organización.
- Sugerir recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de la organización.

3. Alcance de la auditoría:

F2-MP
2 de 4

La auditoría de gestión comprenderá el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018.

4. Tiempo estimado de ejecución del trabajo:

La ejecución de la auditoría de gestión será efectuada de acuerdo a los plazos previstos tanto en la orden de trabajo como en el contrato. Por lo tanto, el cronograma con las fechas principales será detallado a continuación:

ACTIVIDAD	FECHA
Contrato de Trabajo	14 de enero del 2020.
Orden de trabajo	15 de enero del 2020.
Planificación de la auditoría	16 de febrero del 2020.
Ejecución de la auditoría	21 de julio del 2020.
Entrega del Informe final (fecha tentativa).	5 de abril del 2021

Tabla 13 Cronograma de Actividades de la Auditoría

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

5. Equipo de auditoría:

El equipo de auditoría para el presente trabajo estará conformado de la siguiente manera:

Cargo	Nombres
Supervisor	Ing. Diego Rodríguez (Tutor del trabajo de investigación)
Auditoras	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.

Tabla 14 Equipo Auditor

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

6. Distribución del trabajo y tiempos asignados:

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
ACTIVIDADES	DURACIÓN
Visita preliminar a la empresa.	1/2 día.
Entrevista al gerente de la empresa.	½ día
Revisión preliminar de la estructura administrativa de la empresa.	1 día.
Evaluación del control interno de la estructura administrativa de Confecciones Arena.	5 días.
Redacción de los hallazgos detectados en la fase preliminar.	15 días.

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
Elaboración del memorándum de auditoría.	½ día.
Elaboración de cuestionarios de control interno.	10 días.
Aplicación de cuestionarios de control interno.	1 día.
Tabulación y evaluación de la información recopilada.	15 días.
Elaboración de matriz de riesgos	5 días.
Elaboración de hoja de hallazgos de la fase II.	15 días.
EJECUCIÓN	
Elaboración del programa de auditoría de acuerdo con la matriz de riesgo.	2 días.
Aplicación del programa de auditoría.	60 días.
Recopilación de los papeles de trabajo.	10 días.
Elaboración de las hojas de hallazgo de la fase III.	15 días.
Definición de la estructura del informe de auditoría.	5 día.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Elaboración del borrador del informe de auditoría.	30 días.
Socialización del informe final de auditoría con la alta gerencia de la empresa.	1 día
SEGUIMIENTO Y MONITOREO	
Elaboración de la matriz de seguimiento a las recomendaciones	15 días.

Tabla 15 Cronograma específico de Auditoría de gestión

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

7. Recursos:

7.1. Recursos materiales:

Los recursos materiales serán asignados por las Srtas. Cristina Andrade, Daniela Montalvo; quienes se encargarán de la realización de la auditoría de gestión al periodo 2018, los cuales serán: computadora portátil, hojas de papel bond, viáticos al momento de realizar la visita a la empresa, esferos.

8. Productos a obtener:

Posteriormente a la ejecución de la auditoría de gestión comprendida en el período 2018, se obtendrá los siguientes productos:

- Planificación de auditoría.
- Informe final de auditoría.
- Conclusiones y recomendaciones.

9. Indicadores de gestión:

Para la ejecución de la presente auditoría, se utilizarán indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia, economía en el año 2018, los cuales serán evaluados mediante la siguiente tabla:

FICHA DE INDICADORES								
Nombre del indicador	Factores críticos de éxito.	Fórmula de cálculo.	Unidad de medida.	Frecuencia.	Estándar	Fuente de Información	Interpretación	Brecha.

Tabla 16 Formato Ficha de Indicadores

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Con ello, se deja constancia de las actividades a realizar mediante la auditoría de gestión a Confecciones Arena en el año 2018.

Atentamente,

Andrade Cristina

Montalvo Daniela

4.4.2 Matriz de Ponderación del Cuestionario de Control Interno (COSO)

III) Fase II (ANEXO 6)

4.4.3 Resumen Del Control Interno Por Componente

Semáforo De Calificación

GRADO DE DESARROLLO		PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	COLOR REPRESENTATIVO
CRÍTICO	Requisito no desarrollado	Desde 0 hasta 20	Rojo
INCIPIENTE	Requisito desarrollado con limitaciones	Mayor a 20 hasta 40	Naranja
INSUFICIENTE	Requisito desarrollado parcialmente	Mayor a 40 y hasta 60	Amarillo
ADECUADO	Requisito desarrollado	Mayor a 60 y hasta 80	Azul
SATISFACTORIO	Requisito conforme	Mayor a 80 y hasta 100	Verde

Tabla 17 Semáforo de calificación Control Interno

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

1. ENTORNO DE CONTROL

DETALLE DE COMPONENTE Y FACTORES		% DEL PRINCIPIO/ 20P	PUNTAJÓN OBTENIDA/4P	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	ENTORNO DE CONTROL				
1.1.	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	4	3.08	77.08%	22.92%
1.2.	El concejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	4	3.20	80.00%	20.00%
1.3.	La dirección establece con la supervisión del concejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	4	3.57	89.17%	10.83%
1.4.	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.	4	2.33	58.33%	41.67%
1.5.	Define las responsabilidades de las personas a nivel de SCI para la consecución de objetivos.	4	2.63	65.83%	34.17%
SUBTOTAL COMPONENTE		20	14.82	74.08%	25.92%
RIESGO DE COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL: BAJO					

Tabla 18 Resultados Obtenidos por principio del componente Entorno de Control

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

DETALLE DE COMPONENTE Y FACTORES		% DEL PRINCIP IO/20P	PUNTAJÓ N OBTENIDA/5 P	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
2.1	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	5	5	100.00%	0.00%
2.2.	Identifica y analiza los riesgos para la consecución de objetivos.	5	4.08	81.67%	18.33%
2.3	Consideración de la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos.	5	4.17	83.33%	16.67%
2.4	La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	5	4.29	85.83%	14.17%
SUBTOTAL COMPONENTE		20	17.54	87.71%	12.29%
RIESGO DE COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS: BAJO					

Tabla 19 Resultados obtenidos por principio del Componente Evaluación de Riesgos

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

DETALLE DE COMPONENTE Y FACTORES		% DEL PRINCIP IO/20P	PUNTAJÓ N OBTENIDA/6.67 P	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
3.1	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	6.67	3.50	52.50%	47.50%
3.2	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	6.67	4.72	70.83%	29.17%
3.3	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.	6.67	4.44	66.67%	33.33%
SUBTOTAL COMPONENTE		20	12.67	63.33%	36.67%
RIESGO DE COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL: MEDIO					

Tabla 20 Resultados obtenidos por principio del componente Actividades de Control

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

F2-RRCI
3 de 3

DETALLE DE COMPONENTE Y FACTORES		% DEL PRINCIP IO/20P	PUNTUACIÓN OBTENIDA/6.67P	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
4.1	Utilización de información relevante para el apoyo del funcionamiento de control Interno:	6.67	3.50	83.33%	16.67%
4.2	Comunicación de la información internamente en la organización, incluido objetivos y responsabilidades.	6.67	4.72	50.00%	50.00%
4.3	Comunicación con fuentes externas a la entidad sobre el Sistema de Control Interno:	6.67	4.44	83.33%	16.67%
SUBTOTAL COMPONENTE		20	12.67	72.22%	27.78%
RIESGO DE COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: BAJO					

Tabla 21 Resultados obtenidos por principio del componente Información y Comunicación

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

DETALLE DE COMPONENTE Y FACTORES		% DEL PRINCIPIO/20P	PUNTUACIÓN OBTENIDA/10P	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
5	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN-MONITOREO				
5.1	Desarrollo de evaluaciones independientes y continuas al SCI:	10	3.41	34.14%	65.86%
5.2	Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno:	10	5.67	56.67%	43.33%
SUBTOTAL COMPONENTE		20	9.08	45.40%	54.60%
RIESGO DE COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO: ALTO					

Tabla 22 Resultados obtenidos por principio del componente Supervisión y Monitoreo

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4.4.4 Resumen General Del Control Interno Aplicado En La Empresa Confecciones Arena En Base Al Semáforo De Calificación

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	PUNTOS ESPERADOS	PUNTOS OBTENIDOS	%/100 DE CADA FACTOR	GRADO DE RIESGO
ENTORNO DE CONTROL	20	14.82	74.08%	ADECUADO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	20	17.54	87.71%	SATISFACTORIO
ACTIVIDADES DE CONTROL	20	12.67	63%	ADECUADO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	20	14.44	72%	ADECUADO
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	20	9.08	45%	INSUFICIENTE
CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA	100	68.55		ALTO
CALIFICACIÓN NO OBTENIDA		31.45		BAJO-MODERADO
NIVEL DE CONFIANZA		69%		ADECUADO
NIVEL DE RIESGO		31.45%		ADECUADO

Tabla 23 Resultados obtenidos por componente del Control Interno

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

FORMULAS EMPLEADAS:

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 68.55/100*100$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

4.4.5 Matriz De Riesgos

F2-MR
1 de 3

EMPRESA CONFECCIONES ARENA

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	CONTROLES CLAVE	ENFOQUE PRELIMINAR DEL EXÁMEN	
		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
<p>ENTORNO DE CONTROL</p> <p>Principio 4</p> <p>Inexistencia de claro conocimiento de políticas y procedimientos por parte de los empleados de la empresa.</p>	<p>1. Funciones, responsabilidades y procedimientos correctamente establecidos y documentados.</p> <p>2. Creación de un plan de acción con las responsabilidades de los miembros para la correcta aplicación del control interno</p>	<p>Realizar una revisión a todos los documentos que contengan normativa interna de la empresa entre ella las políticas, procedimientos y funciones de los miembros e identificar cuales no están documentados.</p>	<p>Elabore un informe detallado de la normativa interna de la empresa documentada, así como de la normativa interna no documentada y no socializada a sus miembros.</p>
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p>Principio 2</p> <p>Identificación de riesgos de la empresa débil</p>	<p>1. Identificar los riesgos de la empresa en base a una matriz de riesgos donde se analice su gestión para mitigar o eliminar el riesgo.</p>	<p>Realice una entrevista al Gerente General de procesos e indague la gestión de riesgos que se maneja en la empresa.</p>	<p>Construya fichas técnicas y aplique indicadores de gestión para identificar el tratamiento de los riesgos dentro de la empresa.</p>

<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>Principio 1</p> <p>Actividades de control no implementadas en la empresa con relación al tratamiento de riesgos de la empresa</p>	<p>1. Creación de un plan de acción para el cumplimiento de actividades de control en cuanto a la gestión y tratamiento de los riesgos de la empresa.</p>	<p>Analice el grado de cumplimiento de las actividades de control que la empresa ha implementado.</p>	<p>Construya una ficha técnica y aplique indicadores de gestión de eficiencia en cuanto a las actividades de control aplicadas por la empresa.</p>
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>Principio 2</p> <p>Débil sistema de información interna en la empresa.</p>	<p>1. Verificar que el sistema de información de la empresa es débil.</p> <p>2. Nivel de eficacia del sistema de información interna de la empresa.</p>	<p>Realice una revisión en cuanto a documentos formales que han sido objeto de comunicación entre empleados y gerente y también una revisión a correos institucionales referentes a informar temas de interés de todos los miembros de la empresa</p>	<p>Construya una ficha técnica y aplique indicadores de gestión de eficacia en cuanto al desarrollo del sistema de información interna en la empresa</p>
<p>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</p> <p>Principio 1</p> <p>Inexistencia de evaluaciones</p>	<p>1. Verificar la inexistencia de evaluaciones independientes y continuas</p> <p>2. Determinar el costo beneficio de ejecutar auditorías externas en la empresa</p>	<p>Realice una revisión de las actividades de supervisión como inventarios, arqueos de caja sorpresivos,</p>	<p>Construya fichas técnicas y aplique indicadores de gestión de</p>

independientes y continuas en la empresa.	3. Determinar el costo beneficio de realizar inventarios internos 4 veces al año.	evaluación de cumplimiento de planificaciones de producción que la empresa ha realizado en el periodo.	economía en cuanto al costo beneficio de la ejecución de las actividades de supervisión.
--	---	--	--

Tabla 24 Matriz de Riesgo Fase Planificación específica

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4.4.6 Hoja De Hallazgos

En la fase II, se determinaron los siguientes hallazgos:

HALLAZGO N° 001	ÁREA O COMPONENTE:	Entorno de control												
TÍTULO:	Debilidad en la asignación de responsabilidades y procedimientos													
ANÁLISIS														
<p>Al verificar los resultados en cuanto al componente de Entorno de Control, se concluye que el nivel de cumplimiento es el adecuado. Pero, es importante resaltar que se evidenció debilidad en cuanto al principio 1.4 relacionado a la asignación de responsabilidades y procedimientos para un manejo adecuado del control interno, el mismo que es desarrollado parcialmente de acuerdo con la ponderación determinada. Así como se lo puede evidenciar a continuación:</p> <div data-bbox="461 893 1129 1350" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL</caption> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1.</td> <td>77.08%</td> </tr> <tr> <td>1.2.</td> <td>80.00%</td> </tr> <tr> <td>1.3.</td> <td>89.17%</td> </tr> <tr> <td>1.4.</td> <td>58.33%</td> </tr> <tr> <td>1.5.</td> <td>65.83%</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Item	Percentage	1.1.	77.08%	1.2.	80.00%	1.3.	89.17%	1.4.	58.33%	1.5.	65.83%
Item	Percentage													
1.1.	77.08%													
1.2.	80.00%													
1.3.	89.17%													
1.4.	58.33%													
1.5.	65.83%													
CONDICIÓN	<p>Confecciones Arena cuenta con procedimientos débilmente establecidos para un adecuado manejo del control interno, por ejemplo: las funciones asignadas a los trabajadores son de manera verbal. Así también, no se encuentran claramente definidas las personas encargadas de la vigilancia de las actividades y, a su vez, las políticas implementadas son verbales, por lo tanto, no es del conocimiento de todos sus miembros.</p>													
CRITERIO	<p>En las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado, en el punto 200-07 establece que, la máxima autoridad deberá establecer medidas con el fin de que los trabajadores tengan responsabilidad frente a un adecuado manejo del control interno.</p>													

	Para posterior a ello, así también en el punto 200-08 establece que, los trabajadores deben observar las políticas institucionales y aplicarlas de acuerdo a su área de trabajo, mismas que serán divulgadas por la máxima autoridad de la empresa
. CAUSA	La alta gerencia no define claramente, ni documenta las políticas y procedimientos para un adecuado manejo del control interno, así como también el responsable de monitorear que las actividades se realicen adecuadamente de acuerdo a cada área
EFFECTO	Procesos y procedimientos ineficientes, así como también los trabajadores no están lo suficientemente capacitados para realizar sus actividades, lo que ocasiona cometer errores al momento de realizar sus funciones, estos pueden ser: generación de desperdicios excesivos, pérdida de productos en bodega, incumplimiento de pedidos por entrega a destiempo, entre otras.
CONCLUSIÓN	
Confecciones Arena cuenta con procedimientos débilmente establecidos para un adecuado manejo del control interno, por ejemplo: las funciones asignadas a los trabajadores son de manera verbal. Esto se debe a que la gerencia no ha definido formalmente políticas y procedimientos para un adecuado manejo del control interno, así también para el monitoreo de las mismas, lo cual ocasiona que los procesos y procedimientos se tornen ineficientes.	
RECOMENDACIÓN	
Se recomienda al señor gerente la implementación de políticas y procedimientos formales y socializados para un adecuado manejo de las actividades realizadas dentro de la empresa logrando una mayor eficiencia dentro de sus procesos, mismas que sean implementadas a marzo del 2020.	

Tabla 25 Hallazgo 1

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 002	ÁREA O COMPONENTE:	Actividades de control								
TÍTULO:	Controles deficientes en la empresa para mitigar riesgos									
ANÁLISIS										
<p>En cuanto al componente relacionado a las actividades de control, en general se encuentra en un nivel de cumplimiento adecuado, con un nivel de riesgo medio. Analizándolo de acuerdo a los principios, se evidencia insuficiente desarrollo en el principio 3.1, el cual está relacionado con las actividades de control que realiza la empresa para la disminución de los riesgos dentro de ella. Esto se lo puede evidenciar en las gráficas presentadas a continuación:</p> <div data-bbox="400 916 1190 1368" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</caption> <thead> <tr> <th>Principio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3.1</td> <td>52.50%</td> </tr> <tr> <td>3.2</td> <td>70.83%</td> </tr> <tr> <td>3.3</td> <td>66.67%</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Principio	Porcentaje	3.1	52.50%	3.2	70.83%	3.3	66.67%
Principio	Porcentaje									
3.1	52.50%									
3.2	70.83%									
3.3	66.67%									
CONDICIÓN	<p>Los controles establecidos en Confecciones Arena son deficientes, ya que no involucra a todos los miembros de la organización y a su vez, no permite evaluar y mitigar los riesgos en la empresa. Es decir, los trabajadores no están involucrados con un adecuado control de las actividades.</p>									

CRITERIO	De acuerdo con la sección 200-07 de las Normas de Control Interno establece que, las actividades de control estarán presentes en todos los niveles de la organización, los cuales permitirán tomar acciones preventivas y correctivas frente a los riesgos que pudieran existir dentro de la empresa. Estos controles pueden ir a las siguientes actividades: procedimientos de aprobación y autorización, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, entre otras.
CAUSA	El gerente de la empresa no delega las actividades de control a los distintos niveles de la organización en su totalidad, es decir el control de las actividades está centrado únicamente en el gerente y la jefa de personal.
EFFECTO	Personal desmotivado al realizar sus funciones ya que la empresa no capacita a los trabajadores para controlar y se enfoca tan solo en la cual no es suficiente para monitorear la adecuada realización de las actividades en las distintas áreas de trabajo. Así también, puede ocurrir el incumplimiento de los objetivos de la empresa por ejemplo la entrega de pedidos a tiempo.
CONCLUSIÓN	
Los controles establecidos en Confecciones Arena son deficientes, ya que no involucra a todos los miembros de la organización y a su vez, no permite evaluar y mitigar los riesgos en la empresa. Esto se debe a que las actividades de control se centran únicamente en la gerencia y jefa de personal lo que puede ocasionar personal desmotivado al no tener autonomía para tomar decisiones favorables hacia la empresa y por la desconfianza de sus superiores.	
RECOMENDACIÓN	
Se recomienda delegar funciones de control a una persona por cada área de la empresa, mismas que serán monitoreadas por el Jefe de personal a la vez se pida un informe del desenvolvimiento de las actividades en su área semestralmente a los jefes de área para su debido control.	

Tabla 26 Hallazgo 2

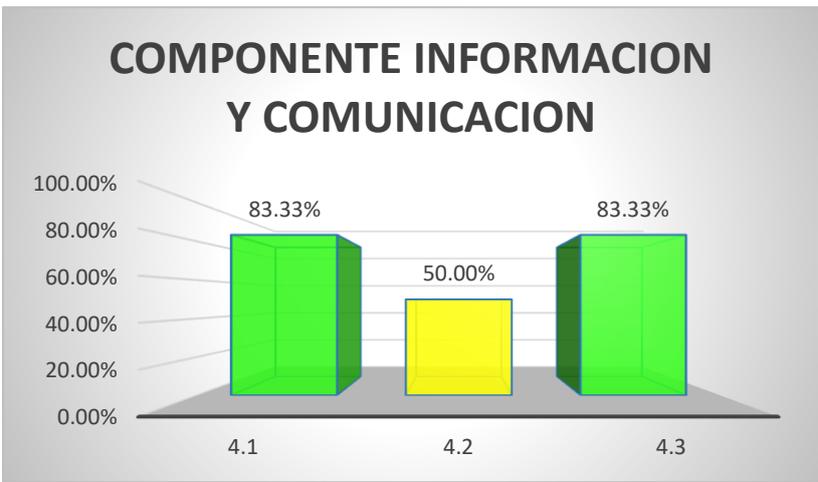
Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 003	ÁREA O COMPONENTE:	Información y comunicación
------------------------	---------------------------	----------------------------

TÍTULO:	Canales de información formales inexistentes en la empresa
----------------	--

ANÁLISIS

Al analizar la información obtenida en cuanto al componente de información y comunicación, se puede evidenciar que presenta en general, un nivel de cumplimiento adecuado, y el riesgo de control bajo. Sin embargo, es importante resaltar que, el principio 4.2, relacionado a la comunicación de la información interna oportuna presenta deficiencias ocasionando que el componente no logre su cumplimiento satisfactorio, esto se puede evidenciar mediante el siguiente gráfico:



CONDICIÓN	La empresa no cuenta con canales de información formales para la comunicación entre el gerente y los empleados, sino se lo hacen únicamente verbal así sea el cumplimiento de nuevas funciones, llamados de atención, etc.
CRITERIO	En el apartado 500 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establece que, el sistema de información utilizado en la empresa garantizará la calidad de la misma para la adecuada toma de decisiones. Es decir, el sistema de información garantiza la calidad de la misma y permitirá que los trabajadores cumplan sus responsabilidades adecuadamente.
CAUSA	El gerente general no ha establecido el mecanismo formal por el cual pueden comunicarse los empleados con el como autoridad, dejando respaldo de la información importante emitida por la empresa.
EFEECTO	Los empleados podrán salir librados de cargos de responsabilidad por cierta actividad dentro de la empresa al ocurrir actos fortuitos a la institución, al no existir respaldo formal de las actividades encomendadas a los trabajadores.
CONCLUSIÓN	
La empresa no cuenta con canales de información formales para la comunicación entre el gerente y los empleados, sino se lo hacen únicamente verbal así sea el cumplimiento de nuevas funciones, llamados de atención, etc. Esto se debe a que el gerente no ha establecido dicho mecanismo para contar con un respaldo de las actividades otorgadas o decisiones tomadas. Al no contar con dicha documentación, puede ocasionar que, al ocurrir un acto fortuito en la institución, tanto la dirección como el empleado no tenga responsabilidad directa ante lo ocurrido.	
RECOMENDACIÓN	
Se recomienda la implementación de un canal formal para la emisión de información importante y relevante para la empresa, estas pueden ser: whatsapp únicamente para temas laborales, memos u oficios debidamente numerados, entre otros.	

F2-HH
6 de 8

Tabla 27 Hallazgo 3

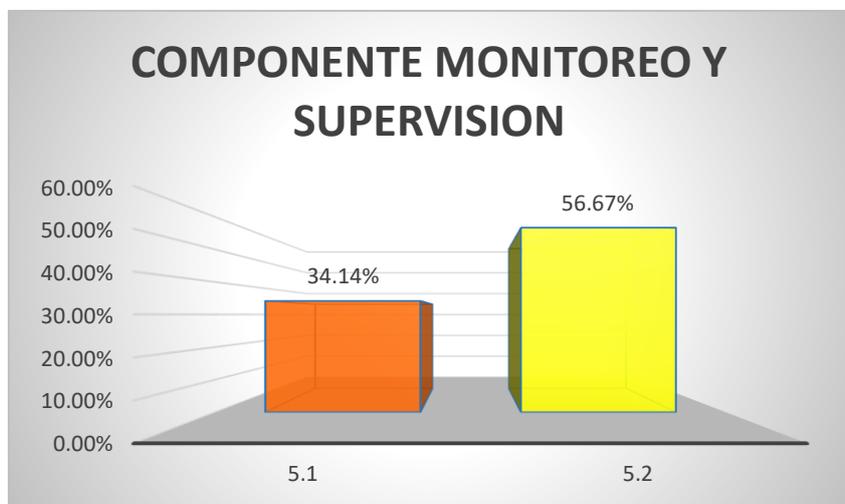
Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 004	ÁREA O COMPONENTE:	Supervisión y monitoreo
------------------------	---------------------------	-------------------------

TÍTULO:	Evaluaciones al sistema de control interno inexistentes.
----------------	--

ANÁLISIS

Al analizar el componente referente a supervisión y monitoreo, se evidenció que su nivel de cumplimiento en la empresa es ineficiente dentro de los dos principios analizados, presentando mayores falencias en aquel relacionado al desarrollo de evaluaciones independientes y continuas al Sistema de Control Interno y, en menor valor en la evaluación y comunicación de las deficiencias del control interno.



CONDICIÓN	Confecciones Arena no realiza evaluaciones externas o internas del funcionamiento adecuado de las medidas de control implementadas en la empresa.
CRITERIO	Según la sección 600 de las normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, se establece que la máxima autoridad de la empresa deberá realizar evaluaciones periódicas al ambiente interno y externo permitiendo tomar acciones tanto correctivas como preventivas para un adecuado funcionamiento del control interno.
CAUSA	La alta gerencia no ha realizado evaluaciones tales como auditorías que le permitan evaluar el funcionamiento adecuado de las operaciones tanto de control como en general que se manejan en la empresa.
EFEECTO	Fallas en el sistema de control manejado en la empresa, como puede ser personas no debidamente capacitadas para ejercer sus funciones, jineteo de fondos en los almacenes, entre otros.
CONCLUSIÓN	
<p>Confecciones Arena no realiza evaluaciones externas o internas del funcionamiento adecuado de las medidas de control implementadas en la empresa, tales como auditorías. Esto es debido a que la alta gerencia no ha realizado los trámites pertinentes para el efecto, ocasionando fallas en el sistema de control manejado en la empresa, como puede ser personas no debidamente capacitadas para ejercer sus funciones, jineteo de fondos en los almacenes, entre otros.</p>	
RECOMENDACIÓN	
<p>Se recomienda a la alta gerencia realizar auditorías y evaluaciones continuas que permitan evaluar el control interno y la existencia de fraude dentro de la empresa si lo hubiera, para tomar acciones correctivas y preventivas que permitan el adecuado funcionamiento de la empresa.</p>	

F2-HH
8 de 8

Tabla 28 Hallazgo 4

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

AUDITORIA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE
CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN
IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.

FASE III
EJECUCIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PAPELES DE TRABAJO

HALLAZGOS FASE III

4.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE DE EJECUCIÓN

F3
1 de 2

OBJETIVOS

1	Recopilar la evidencia de la inexistencia de los aspectos relacionados a la normativa interna que pertenecen al entorno de control
2	Medir si la empresa Confecciones ARENA ha incrementado por lo menos en un 10% sus ventas anuales del 2018 con relación a las del año 2017, para identificar si la gestión del riesgo en cuanto a la disminución de ventas ha sido eficiente.
3	Describir las actividades de control efectuadas en la empresa en su proceso clave, siendo en el área de producción.
4	Detallar las causas de la ineficiencia del sistema de comunicación interno de la empresa.
5	Medir el cumplimiento de las actividades de supervisión realizadas por la empresa, teniendo en cuenta el número de actividades recomendadas. (Inventarios 4 veces al año, arquezos de caja 2 veces al año en cada caja)

PROCEDIMIENTOS

N	DETALLE	PAPEL DE TRABAJO	ELABORADO POR	REVISADO POR
objetivo 1	Realice una revisión a todos los documentos que contengan normativa interna de la empresa entre ella las políticas, procedimientos y funciones de los miembros e identificar cuales no están documentados.	F3-INI	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.

	Elabore un informe detallado de la normativa interna de la empresa documentada, así como de la normativa interna no documentada y no socializada a sus miembros.		Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Elabore la hoja de hallazgos de auditoría del Componente Entorno de Control.	F3-HHEC	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
objetivo 2	Realice una entrevista al Gerente General e indague acerca de la gestión de riesgos que se maneja en la empresa en cuanto al área de ventas.	F3-CNER	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Elabore una cédula narrativa de la entrevista con el Gerente de Producción con la descripción de los riesgos sensibles de la empresa y las actividades que realizan para la correcta gestión de estos.		Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Construya fichas técnicas y aplique indicadores de gestión de riesgos para analizar el comportamiento de ellos en el área de ventas.	F3-FIV	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
objetivo 3	Realice una entrevista al Gerente General e indague acerca de las actividades de control más importantes que aplica la empresa y verifique los documentos que sustenten el control.	F3-CNAC	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Realice una cédula narrativa de la entrevista con el Gerente de Producción con el proceso y sustento de la forma de controlar las planificaciones que ejecuta la empresa.		Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Elabore la hoja de hallazgos de auditoría del Componente Actividades de Control	F3-HHAC	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
objetivo 4	Realice una entrevista e indague las razones por las cuales los canales de comunicación formal no se encuentran debidamente establecidos.	F3-CNIC	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Realice una cédula narrativa de la entrevista aplicada al gerente con las causas por las que no se han establecido canales formales de comunicación entre los miembros de la empresa.		Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
objetivo 5	Realice una revisión de las actividades de supervisión más relevantes de la empresa tales como: toma física de inventarios y arqueos de caja sorpresivos que la organización ha realizado en el periodo.	F3-FII F3-FIAC	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.
	Construya fichas técnicas y aplique indicadores de gestión de eficacia y la efectividad de la ejecución de las actividades de supervisión.		Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodriguez.

Elabore la hoja de hallazgos de auditoría del Componente Supervisión y Monitoreo	F3-HHSM	Andrade Cristina, Montalvo Daniela.	Ing. Diego Rodríguez.
--	----------------	--	-----------------------

Tabla 29 Programa de Auditoría EJECUCIÓN

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Elaborado por:	Andrade Cristina, Montalvo Daniela	Revisado por:	Ing. Diego Rodríguez.
-----------------------	---------------------------------------	----------------------	-----------------------

F3-INI 1 de 9

4.5.1 Análisis De Componente Ambiente De Control

INFORME DE NORMATIVA INTERNA

EMPRESA CONFECCIONES ARENA

RESUMEN DE NORMATIVA INTERNA

QUE DISPONE LA EMPRESA

DIRIGIDO A: Ing. Juan Pablo Vaca

(Gerente General de la empresa Confecciones Arena)

ELABORADO POR: Andrade Cristina y Montalvo Daniela.

(Estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría)

REVISADO POR: Ing. Diego Rodríguez

IBARRA, 2020

INTRODUCCIÓN

F3-INI
2 de 9

La normativa interna en una empresa es un elemento fundamental para un desarrollo de actividades más fluido y organizado, este elemento se convierte en una herramienta al momento que se lo utiliza para el bien y mejora de la empresa, por ejemplo, se aplica las políticas de cada área permitiendo que los miembros de cada área comprendan las actividades a realizar que permitirán que el área cumpla los objetivos que tiene en la empresa.

Después de la aplicación de la encuesta al Gerente General para el diagnóstico de la empresa se determinó que la empresa tiene la mayoría de la normativa interna de manera empírica y no formalizada, es decir su normativa se socializa de manera verbal a sus miembros y no se encuentra documentada como respaldo de tenerla. Posterior a esto con la aplicación del cuestionario de control interno se identificó que en cuanto al componente de Entorno de Control donde se engloba la existencia y la socialización a los empleados de la normativa interna se obtuvo una calificación de 14.82 sobre 20 puntos que corresponde a un 74.08% de la calificación sobre el 100% misma que representa una calificación como Adecuado el control aplicado por la empresa, con este resultado podemos determinar que los controles empíricos aplicados por el alta gerencia da resultados positivos, es la forma en la que se maneja la información la que dificulta que la calificación de este componente de control sea satisfactoria.

Con estos antecedentes se puede determinar que es necesario realizar una evaluación de la gestión de la normativa interna en cuanto a la forma de cómo se maneja esta información que es parte sensible y básica para que la empresa tenga respaldos de sus normas y reglas que se aplican en la empresa para optimizar la gestión del recurso humano en la empresa.

F3-INI
3 de 9

El presente informe tiene la finalidad de identificar y enlistar los elementos de la normativa interna que la empresa tiene documentada, así también la normativa que no dispone con su importancia de crearlos para la empresa.

DESARROLLO

- **Normativa documentada**

Se revisó los documentos sensibles de la empresa y se pidió a la alta gerencia por medio del oficio numero OF. N° 005-2020 -EQAUDI. (Anexo 1), que se facilite la normativa interna que se encuentre documentada a la misma que se recibió como respuesta el oficio como respuesta de la empresa (Anexo 2), en el cual se detalló que la empresa sufrió un robo en toda la empresa donde perdió toda la información en el año 2016 donde perdieron el sustento de la normativa interna que disponían la que era; funciones por puesto, misión y visión de la empresa, mapa de procesos, organigrama y políticas y buenas prácticas generales en el trabajo. De los mismo se han rescatado los siguientes:

- Organigrama de la empresa
- Formato para describir funciones de cada puesto de trabajo en la empresa.

Se evidencia que la empresa al momento dispone de solo 1 elemento de la normativa interna completo, el organigrama, mismo que se encuentra desactualizado. Por otro lado, el formato de funciones por puesto se establece como guía para el levantamiento de las funciones de los trabajadores ya que solo es un formato.

- **Normativa no documentada**

F3-INI
4 de 9

La empresa Confecciones Arena al tener naturaleza manufacturera de producción y confección de prendas de vestir del sector privado no es una organización obligada al estricto cumplimiento de Normas de Control Interno que emite la Contraloría General del Estado. Sin embargo, se toma este cuerpo normativo como referencia para los elementos de la normativa interna que es importante implantar en la empresa, así también se toma como base los principios y elementos de una planificación estratégica que ayuda a identificar el camino a seguir en cuanto al correcto desenvolvimiento de sus actividades administrativas.

1. Misión y Visión.

La misión y visión serán las herramientas para que definan la razón de ser de la empresa el propósito que se pretende obtener en un plazo no mayor a 5 años.

2. Valores institucionales

Los valores institucionales ayudaran a dar una base sólida a la visión y así comprender de mejor manera en que principios se enmarcan las actividades cotidianas de la empresa.

3. Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales son importantes para enmarcar las metas y propósitos que la empresa tiene en un corto plazo.

4. Manual de funciones

Un manual de funciones es una herramienta que detalla todas las actividades que las personas miembros de la empresa deben cumplir en sus puestos de trabajo, de manera que si existe rotación de personal las funciones queden plasmadas en el manual y el personal nuevo tenga claro las nuevas funciones que debe ejecutar.

F3-INI
5 de 9

5. Procesos y Procedimientos

Documentar los procesos y procedimientos facilita el conocimiento claro y comprensible de los miembros de la empresa de terceros interesados en la empresa en cuanto a las actividades que se realizan en la empresa.

6. Reglamento interno

Un reglamento interno de la empresa, es una herramienta donde se detallan las políticas que los miembros de la empresa deben cumplir en la ejecución de sus funciones. Este normaliza las actividades laborales.

7. Código de ética

El código de ética normaliza la actitud y comportamiento de los miembros de la empresa en base a valores éticos y morales.

CONCLUSIONES

- La empresa Confecciones Arena ha descuidado formalizar su normativa interna, se entiende que la socializa verbalmente a cada nuevo empleado en forma general mas no de manera documentada.
- Se ha evidenciado que la inexistencia de normativa interna documentada no ha afectado negativamente en un grado significativo al control interno de la empresa, esta situación afecta directamente a la gestión empresarial, creando retrasos al momento de selección de personal nuevo y desconocimiento de los responsables de actividades en la empresa.
- La empresa al momento no dispone de normativa interna, a que el único elemento que dispone es el organigrama y se encuentra desactualizado.

RECOMENDACIONES

- La alta gerencia analice y evalúe la importancia de documentar la normativa interna de su empresa para el correcto desenvolvimiento de las actividades diarias.
- Evaluar la factibilidad de aplicar y ejecutar las recomendaciones de los hallazgos encontrado en cuanto a normativa interna de la empresa.

F3-INI
6 de 9

Atentamente,

Montalvo Daniela

Andrade Cristina

F3-INI
7 de 9

ANEXOS

ANEXO 1

F3-INI
8 de 9

Ibarra, septiembre 2020

OF. N° 005-2020 -EQAUDI.

Ingeniero,

Juan Pablo Vaca.

GERENTE GENERAL CONFECCIONES “ARENA”

Presente.

De nuestras consideraciones,

Reciba un cordial saludo de parte de Srta. Andrade Cristina y Srta. Montalvo Daniela, por medio del presente nos permitimos solicitar muy comedidamente su colaboración para que se nos facilite los documentos pertinentes a la normativa interna que la empresa dispone hasta la fecha actual. Mismos que serán utilizados solo para fines estudiantiles y como medio de revisión para la fase de ejecución de la Auditoria que se está realizando a la empresa que su personal lidera.

Esperando su colaboración nos despedimos agradecidas por su ayuda, deseándole éxitos en sus labores cotidianas.

Atentamente;

Srta. Cristina Andrade

Srta. Daniela Montalvo



ANEXO 2

**F3-INI
9 de 9**

Ibarra, septiembre 2020

Estimadas:

Srta. Andrade Cristina y Srta. Montalvo Daniela.

Presente.

De mi consideración.

Estimadas, estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría, deseándoles éxitos en su trabajo de titulación. En cuanto a lo solicitado me es lamentable manifestar que en el año 20xx sufrimos un robo total en nuestra fábrica, donde la normativa interna de la empresa se encontraba en los dispositivos de cómputo, en el robo se perdió carpetas con documentos importantes para la empresa y también las computadoras donde se disponían de los respaldos de esta información, lo único que se logró recuperar fue un organigrama que se disponía desde el año 2015 y el formato para plasmar las funciones de cada miembro de la empresa.

Lamentamos no poder ayudar más en cuanto a normativa interna de la empresa se trata. Hasta el día de hoy las normas, funciones, políticas y procesos se los socializa de manera verbal a todos los empleados.

Éxitos siempre.

Atentamente,

Ing. Juan Pablo Vaca Montesdeoca

Gerente Confecciones Arena

HOJAS DE HALLAZGOS

F3-HHEC 1 de 7

Del componente de Entorno de Control se desglosan los siguientes hallazgos:

HALLAZGO N° 005	ÁREA O COMPONENTE:	Entorno de Control
TÍTULO:	Inexistencia de misión de la empresa	
CONDICIÓN	Confecciones Arena no cuenta con una misión que le permita definir claramente la razón de ser de la empresa.	

CRITERIO	De acuerdo con el párrafo seis del apartado 200 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, donde se establece que la máxima autoridad, como responsable del control interno deberá establecer clara y concisamente las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución.
CAUSA	Robo de las computadoras de la empresa donde se almacenaba digitalmente la información relacionada a la misión de Confecciones Arena y, el gerente ha descuidado la actualización de dicha información.
EFEECTO	Las personas relacionadas a la organización, no sepan claramente la razón de ser de la empresa y lo que busca cumplir con la ejecución de las actividades y, a su vez, realización de tareas innecesarias en la cadena de valor de Confecciones Arena, volviendo ineficiente a la misma.
CONCLUSIÓN	
La empresa no cuenta con una misión que le permita conocer claramente la razón de ser de la empresa, esto se debe a robo en los equipos en años anteriores en los cuales se encontraba digitalmente dicha información y, por descuido gerencia no ha vuelto a implementarla. Al no contar con una misión, puede ocasionar que los trabajadores no sepan claramente lo que busca la empresa con la ejecución de las actividades y a su vez, realización de tareas que no vayan acorde con la esencia de la organización.	
RECOMENDACIÓN	
El gerente deberá tomar las acciones necesarias para la implementación de una misión acorde con el giro de negocio de la empresa, con el fin de lograr que tanto los empleados como personas externas a la organización conozcan claramente lo que pretende lograr la empresa día a día.	

Tabla 30 Hallazgo 5

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 006	ÁREA O COMPONENTE:	Entorno de Control
TÍTULO:	Inexistencia de visión de la empresa	

CONDICIÓN	Confecciones Arena no cuenta con una visión en la cual plasme hacia dónde quiere llegar al largo plazo.
CRITERIO	En el numeral 200-02 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establece que, para la implantación de una administración estratégica se considerará como base la misión y visión institucional, naciendo la importancia de contar con ella.
CAUSA	Pérdida de información por robo de computadoras en la empresa, en las cuales se encontraba dicha información digitalmente, así también la gerencia ha descuidado la actualización de la misma.
EFECTO	Al no contar con una visión, existirán mínimas posibilidades de crecimiento a través del tiempo. Así también, los empleados no sentirán empoderamiento con la empresa y trabajarán tan solo por cumplir las actividades encomendadas en la actualidad, mas no buscando el mejoramiento al pasar de los años.
CONCLUSIÓN	
Confecciones Arena no cuenta con una visión que le permita plasmar hacia dónde quiere llegar en el largo plazo. Esto, al igual que en la misión, se debe al robo de computadoras en años anteriores, donde se plasmaba dicha información y, por descuido de gerencia no se ha realizado una actualización. El no contar con una visión, puede ocasionar que a empresa no tenga claro el crecimiento que quiere tener al largo plazo, es decir, las actividades sean solo para el día y día, mas no para la mejora a través del tiempo.	
RECOMENDACIÓN	
Se recomienda a gerencia la implementación de una visión, realizando un análisis de lo que se desea convertir como empresa al largo plazo, así mismo que le permita evaluar si ha logrado cumplir con la misma.	

Tabla 31 Hallazgo 6

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 007	ÁREA O COMPONENTE:	Entorno de Control
TÍTULO:	Inexistencia de objetivos empresariales de la empresa	
CONDICIÓN	De la evaluación de control interno al componente entorno de control se identificó que la empresa no cuenta con objetivos empresariales debidamente documentados y establecidos cada año.	
CRITERIO	La sección 200 de las normas de Control Interno establece que, el ambiente de control es el conjunto de elementos que ayudan a normalizar las conductas de los empleados en la empresa y de generar las directrices para la realización de actividades económicas en la empresa.	
CAUSA	Al no tener un respaldo documentado de los objetivos empresariales el personal nuevo que ingrese a la empresa desconocerá los mismos pueden generar retrasos en los procesos de inducción. Por otro lado, se puede generar una inestabilidad del giro del negocio porque no se establecen las metas a cumplir.	
EFEECTO	El manejar la información de manera empírica causa que todas las actividades se las ejecuten por costumbre y no se preste atención a la importancia de tener verificadores de la gestión administrativa y del proceso de inducción de los miembros nuevos de la empresa.	
CONCLUSIÓN		
Los objetivos institucionales de una empresa son la directriz principal que reflejan una meta a corto plazo son de mucha utilidad para definir las actividades pertinentes que necesitan ser cumplidas para el cumplimiento de estos, el no disponer de estos objetivos documentados y socializados con todos los miembros genera un retraso en procesos de inducción y también no se dispone del respaldo de haber socializados al miembro nuevo sobre los objetivos empresariales. Por otro lado, afecta a la gestión empresarial porque es incierto las metas a corto plazo y por ende las actividades se realizarán de forma desordenada y no planificada.		
RECOMENDACIÓN		
Se recomienda al Gerente General crear los objetivos empresariales para guiar, planificar las actividades a ejecutar por la empresa en un determinado tiempo teniendo en cuenta que estos deben ser SMART		

Tabla 32 Hallazgo 7

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 008	ÁREA O COMPONENTE	Estructura Administrativa.
TÍTULO	Inexistencia de valores institucionales en Confecciones Arena.	
CONDICIÓN	De la evaluación de control interno al entorno de control se identificó que la empresa no cuenta con valores institucionales documentados y socializados con los miembros de la empresa.	
CRITERIO	La sección 200-01 de las normas de Control Interno establece que, los valores y principios éticos son un elemento fundamental y esencial para en el ambiente de control para crear una cultura organizacional en la empresa.	
CAUSA	No establecer valores empresariales y publicarlos en lugares visibles para los miembros de la empresa y cualquier tercero interesado, genera un desconocimiento de la situación ética y moral con la que se maneja la empresa, los terceros interesados.	
EFEECTO	El manejar la información de manera empírica causa que todas las actividades se las ejecuten por costumbre y no se preste atención a la importancia de tener verificadores de la gestión administrativa y del proceso de inducción de los miembros nuevos de la empresa.	
CONCLUSIÓN		
La empresa no cuenta con valores institucionales documentados y socializados con los miembros de la empresa, lo cual incumple la sección 200-01 de las normas de Control Interno donde establece que, los valores son un elemento fundamental en el ambiente de control para crear una cultura organizacional en la empresa. Esto se debe al descuido del gerente en la implementación de este; provocando que todas las actividades se las ejecuten por costumbre y no se preste atención a la importancia de tener verificadores de la gestión administrativa y del proceso de inducción de los miembros nuevos de la empresa.		
RECOMENDACIÓN		

Se recomienda al gerente delegar a una persona capacitada en el tema definir sus valores éticos y morales en base a las letras del nombre de la marca de manera que se refleje un empoderamiento de marcar y relación directa con los valores seleccionados.

Tabla 33 Hallazgo 8

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 009		ÁREA O COMPONENTE	Normativa Interna
TÍTULO	Inexistencia de un código de ética.		
CONDICIÓN	Confecciones Arena no cuenta con un código de ética establecido, aprobado y socializado entre todos sus miembros para controlar la conducta de sus trabajadores dentro de la organización.		
CRITERIO	En el numeral 200-01 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado relacionado a la Integridad y Valores éticos, hace referencia que la máxima autoridad de una entidad deberá establecer formalmente un código de ética que salvaguarde los bienes de la empresa.		
CAUSA	El gerente ha descuidado la elaboración del código de ética, pues cree que el mismo puede ser motivo de mal entendidos entre los trabajadores al interpretar un término indebidamente, causando discusiones entre sí.		
EFEECTO	puede ocasionar conflictos e irrespeto entre trabajadores disminuyendo los niveles de productividad de estos. Así mismo, dificulta los llamados de atención a los trabajadores ya que no cuentan con un sustento para el efecto.		
CONCLUSIÓN			
Confecciones Arena no cuenta con un código de ética dentro de la organización que le permita controlar la conducta de sus trabajadores dentro de la empresa. Esto es ocasionado por el descuido de gerencia en su implementación al considerar que el mismo puede ser motivo de conflictos y malinterpretaciones en los términos que se abarquen en él. Al no contar con ello, puede ocasionar irrespeto entre los miembros, así también dificultades al llamar la atención por insuficientes sustentos que justifiquen el comportamiento dentro de la empresa.			
RECOMENDACIÓN			

Se recomienda al gerente de la empresa la pronta implementación de un código de ética que permita conocer a los trabajadores la manera de comportarse y actuar dentro de la empresa y, a su vez, las consecuencias que conlleva el no acatar dichas órdenes.

Tabla 34 Hallazgo 9

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

F3-HHEC
6 de 7

HALLAZGO N° 010	ÁREA O COMPONENTE	Normativa Interna
TÍTULO	Inexistencia de manual de funciones en Confecciones Arena.	
CONDICIÓN	Confecciones Arena no cuenta con un manual de funciones elaborado, aprobado y socializado con todos los miembros de la organización.	
CRITERIO	En el numeral 200-04 de las Normas de Control Interno, relacionado a la estructura organizativa establece que, toda organización debe completar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se asigne responsabilidades a cada uno de los miembros de acuerdo con su nivel jerárquico. Así mismo el numeral 200-05, relacionado a la delegación de autoridad, establece que se debe asignar responsabilidades de manera autónoma para emprender acciones eficaces en el tiempo.	
CAUSA	Descuido de gerencia para la elaboración del manual de funciones.	
EFFECTO	El no contar con un manual de funciones puede ocasionar duplicidad de funciones entre trabajadores, empleados nuevos no sepan cuál es el alcance de sus actividades, así también dificulta el proceso de selección de nuevo personal para las distintas áreas de la empresa.	
CONCLUSIÓN		

La empresa no cuenta con un manual de funciones elaborado, aprobado y socializado entre todos los miembros. Esto se debe al descuido de gerencia para la elaboración de estos. La falta de este instrumento administrativo puede ocasionar duplicidad de funciones disminuyendo los niveles de productividad, eficiencia y eficacia en la empresa.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al gerente delegar a una persona capacitada en el tema como tal, la elaboración del manual de funciones, mediante un análisis de cada una de las actividades desarrolladas por sus miembros en la empresa. Para posteriormente aprobarlo por gerencia y socializarlo con los miembros de Confecciones Arena.

Tabla 35 Hallazgo 10

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO N° 011	ÁREA O COMPONENTE	Normativa Interna
TÍTULO	Desactualización del organigrama en Confecciones Arena.	
CONDICIÓN	La empresa no cuenta con un organigrama actualizado y socializado a todos los miembros de la empresa.	
CRITERIO	La sección 200-04 de las normas de Control Interno establece que, una estructura organizativa contempla como componente esencial un organigrama de la institución estableciendo actualizado que refleje los niveles jerárquicos para el correcto cumplimiento de actividades económicas.	
CAUSA	El descuido por parte de la alta gerencia ya que existe exceso de confianza entre los miembros y empíricamente establecen los niveles jerárquicos de la empresa.	
EFECTO	Genera una comunicación empírica y sin respetar los niveles jerárquicos, así mismo para terceros interesados es importante conocer la estructura de la empresa, misma situación que se está dejando de lado.	

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con un organigrama actualizado y socializado a todos los miembros de la empresa. Esto se debe al descuido por parte de la alta gerencia ya que existe exceso de confianza entre los miembros y se establecen los niveles jerárquicos de la empresa mediante una comunicación verbal. Ocasionando una comunicación empírica y sin respetar los niveles jerárquicos, así mismo para terceros interesados es importante conocer la estructura de la empresa, misma situación que se está dejando de lado.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al gerente actualizar el organigrama que disponen, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo más importantes y esenciales para la empresa de manera que no existan puestos nuevos no estables con la posibilidad de quedar vacíos en el organigrama.

Tabla 36 Hallazgo 11

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4.5.2 Análisis Componente Evaluación De Riesgos

F3-CNER
1 de 3

CONFECCIONES ARENA	
CEDULA NARRATIVA A	GERENTE DE PRODUCCIÓN
COMPONENTE	EVALUACIÓN DE RIESGOS
APLICADO A	Sra. Amanda Espinosa
DESARROLLO	DOCUMENTOS

<p>1. ¿Cuáles son los riesgos más sensibles de la empresa?</p> <p>La gerente de producción manifiesta que entre los riesgos más sensibles de la empresa es que la fábrica detenga la producción por insuficientes ventas y pedidos de los clientes fuertes, como son las cadenas comerciales, lo que ocasionaría que la fábrica detenga la producción.</p> <p>También mencionó que los riesgos de la empresa se generan en el ámbito de talento humano en cuanto a demandas laborales, sin embargo se han seguido todas las normas para evitar estas situaciones y en los últimos 3 años no se ha tenido ninguna demanda de este tipo, por otro lado se genera un riesgo también en el área administrativa cuando se delega funciones al azar y al no tener sustento documentado se puede acumular de varias funciones a una sola persona lo que podría dificultar retrasos en los procesos.</p>	
<p>2. ¿Cuál considera que es el área más sensible y de mayor riesgo para la empresa?</p> <p>La Sra. Amanda Espinosa manifiesta que con su experiencia conjuntamente con su esposo liderando la empresa, considera que el área más sensible para el proceso productivo, es el área de producción de las prendas de vestir, sin esta área no existiría razón de ser de la empresa por ende es a la que más se le debe prestar atención en cuanto a riesgos ya que al generarse fallas, retrasos o pérdidas significativas en la elaboración de la mercadería se genera un riesgo alto de disminución de ventas para la empresa.</p>	

<p>3. ¿Se podría decir que el riesgo más relevante en la empresa y que podría generar un alto impacto negativo en la empresa es la disminución de ventas?</p> <p>Como respuesta a esta pregunta se obtuvo, que efectivamente como principal riesgo de la empresa Arena se tiene a la disminución de ventas ya que estas generan la liquidez necesaria para los pagos a proveedores, empleados, arriendos, créditos y también generar la utilidad anual. Todo lo mencionado es de suma importancia porque así la empresa se mantiene en el mercado y crece económicamente, sin ventas la empresa podría quebrar, siempre se busca que las ventas crezcan año tras año lo evidenciamos en la declaración de impuesto a la renta anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración Impuesto a la Renta 2017 - Declaración Impuesto a la Renta 2018
<p>4. ¿Cómo se realiza la gestión a este riesgo sensible para la empresa?</p> <p>Se manifestó que como gerentes en la empresa la Sra. Amanda Espinosa y el Sr. Juan Pablo Vaca son los principales encargados de gestionar este riesgo, tratan de confirmar los pedidos a las cadenas comerciales más formales y seguras porque existen cadenas comerciales que realizan pedidos esporádicos esto no es un ingreso seguro, por ellos se trata de gestionar desde enero de cada año que los pedidos para las cadenas comerciales seguras como Etafashion, RM concreten en parte sus pedidos para la empresa, así mismo la Gerente de Producción también se encarga de concretar pedido con clientes mayoristas que compran a la empresa para comercializar sus prendas también de forma individual, de esta manera se trata de que las ventas de los locales comerciales se tornen en un ingreso variable y no influya directamente las bajas ventas al consumidor final a una disminución directa de ventas, porque siempre hay altos y bajas en las ventas al consumidor final.</p>	

5. ¿Cómo considera usted que miden si la gestión realizada en la empresa ha tenido resultados positivos?

La Sra. Amanda Espinosa explicó que no disponen de índices financieros o porcentajes medibles a la gestión que realizan, sin embargo, ellos comparan sus ingresos anuales año a año para identificar si sus ventas suben o no de manera que, si han subido de un año al otro, significa que la gestión ha sido efectiva, caso contrario no ha dado buenos resultados

Tabla 37 Cédula Narrativa Evaluación de Riesgos

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

ANALÍTICA GESTIÓN RIESGO DISMINUCIÓN DE VENTAS

Afirmación:						
Incrementar por lo menos en un 10% las ventas anuales del 2018 con relación a las del año 2017, para identificar si la gestión del riesgo en cuanto a la disminución de ventas ha sido eficiente						
Denominación	Estándar y rango de aceptación	Periodicidad	Responsable	Fórmula	Unidad de medida	Análisis de resultados
Porcentaje de ventas incrementadas en el año 2018 con relación a las ventas 2017	Estándar: 10% Rango de aceptación: -0%+10% (10%-20%)	Anual	Gerente General y Gerente de Producción	Dato 2017: \$654.395,61 Dato 2018: \$746.683,87 $\Delta = \frac{746.683,87 - 654.395,61}{654.395,61} \times 100\%$ $\Delta = 14.10\%$	% Porcentaje	Índice: $\frac{14.10}{10} \times 100\% = 141\%$ Brecha: $100\% - 141\% = -41\%$ Análisis: No existe brecha, se cumple el objetivo

Tabla 38 Matriz de Indicadores Evaluación de Riesgos

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

ANÁLISIS:

Con la aplicación de este indicador se determina que la empresa Confecciones Arena ha ejecutado una correcta gestión del riesgo en cuanto a la disminución de ventas ya que sus ventas anuales del año 2017 versus a las ventas anuales del año 2018 tienen un aumento del 14.10% mismo que se evidencia en la ficha de indicadores, generando una brecha del favorable para la empresa ya que supera el porcentaje del 10% que a criterio de las autoras como Auditoras se indicó como la base de crecimiento de ventas de un año al otro por lo que se puede concluir que la gestión en cuanto al riesgo más sensible para la empresa es eficiente.

4.5.3 Análisis Componente Actividades De Control

CONFECCIONES ARENA	
CEDULA NARRATIVA A:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
COMPONENTE	ACTIVIDADES DE CONTROL
APLICADO A	Sra. Amanda Espinosa
DESARROLLO	DOCUMENTOS
<p>1. ¿Cuáles son las actividades de control existentes en la empresa y cuáles son los sustentos de ellos?</p> <p>La gerente de producción expresa que en el área de producción existe únicamente una hoja en la cual se detalla el tipo de tela a utilizar para la elaboración de la prenda donde se especifica la cantidad consumida y lo que quedará de ella, así mismo se va ubicando la cantidad de material que se utiliza en cada proceso para su confección.</p> <p>El único control que tiene dicho documento es, al final cuando llega a las asistentes administrativas deben verificar que debe cuadrar las prendas que se solicitó que se elabore con la que se elaboró.</p> <p>Para las compras, cuando las distintas áreas requieren de algún material para consumo dentro de la empresa deberán presentar una hoja de solicitud de adquisición en la cual va la firma de responsabilidad de la misma. Para ello no se realiza proformas para la elección del mejor proveedor ni autorización de gerencia para su compra.</p>	<p>Hoja de control de Producción.</p> <p>Hoja de solicitud de materiales.</p>

2. Especifique las razones por las cuales no se realiza un control documentado a las planificaciones de pedidos realizadas.

El único control que se realiza dentro de la empresa, es la reunión que se establece semanalmente entre el gerente general y la jefa de personal en la cual se evalúa el avance de la producción de acuerdo a la planificación entregada por gerente de producción y gerente general.

No existe un documento soporte del control y seguimiento de la planificación entregada por descuido y confianza entre el gerente general y la jefa de producción.

3. Especifique las razones de la inexistencia en el proceso de compras, la firma aprobación de la solicitud y orden de compra:

El gerente general, revisa las compras realizadas al momento de autorizar el pago de las mismas, mas no de acuerdo a las proformas entre los distintos proveedores y autorizando la compra antes de la ejecución de la misma.

Tabla 39 Cédula Narrativa Actividades de Control

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO 12**F3-HHAC
1 de 3**

HALLAZGO N° 012	ÁREA O COMPONENTE	Área de Producción
TÍTULO	Ineficiente control documentado sobre el nivel de prendas de vestir elaboradas.	
CONDICIÓN	No existe control y evaluación documentada a la ejecución de la planificación de prendas a vestir que se confeccionarán en un determinado tiempo, por lo que dificulta la evaluación de su cumplimiento mediante indicadores de gestión para la toma de decisiones.	
CRITERIO	En la sección 401-03 de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado establecen que, los directivos de la empresa deberán establecer procedimientos de supervisión de los procesos, para el aseguramiento del cumplimiento de las normas y la ejecución eficiente de los objetivos de la empresa.	
CAUSA	El gerente general no ha establecido un documento en el cual se establezca las prendas elaboradas en el transcurso del tiempo establecido para su producción.	
EFECTO	Al no definir un sustento el cual permite evaluar y controlar la producción en el transcurso del tiempo, podrá ocasionar que las prendas elaboradas no sean culminadas en el tiempo previsto y no entregar los pedidos eficientemente.	

CONCLUSIÓN

En confecciones Arena no existe un control y evaluación documentada a la ejecución de la planificación de prendas a vestir que se confeccionarán en un determinado tiempo, por lo que dificulta la evaluación de su cumplimiento mediante indicadores de gestión para la toma de decisiones. Esto es ocasionado ya que el gerente no ha establecido documentos formales para el control de las prendas elaboradas por el área de producción en el transcurso del tiempo. Ocasionando ineficiencia en la elaboración de las prendas y pedidos no entregados en el tiempo acordado.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al señor gerente de la empresa, la implementación de documentos formales que permitan conocer el desarrollo de la producción semanal, mensual y trimestralmente con el fin de controlar los niveles de productividad y eficiencia dentro de la misma y, a su vez facilitar la toma de decisiones.

Tabla 40 Hallazgo 12

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO 13

F3-HHAC
2 de 3

HALLAZGO N° 013	ÁREA O COMPONENTE	Área de Compras.
TÍTULO	Deficiencias en el proceso de compras.	
CONDICIÓN	En el proceso de compras .no existen proformas que soporten que se escogió el material e insumo de mejor calidad y precio, es decir de manera eficiente.	
CRITERIO	La sección 406-03 de las normas de Control Interno establece que, la máxima autoridad deberá implementar los controles necesarios asegurando que las adquisiciones estén ajustados a la realidad de la empresa en cuanto a su economía, permitiendo una adecuada administración de la compra de bienes.	

CAUSA	La persona encargada de las compras realiza el proceso preguntando únicamente a un solo proveedor que le ofrezca la materia prima solicitada de acuerdo con la orden de solicitud de insumos.
EFFECTO	Aumento del costo de producción de la prenda elaborada con dichos materiales e insumos comprados, disminuyendo el margen de utilidad en los productos vendidos.
CONCLUSIÓN	
En el proceso de compras no existen proformas que soporten la adecuada selección de materiales en cuanto a precio y calidad. Esto se debe a que la persona encargada de las compras realiza el proceso preguntando únicamente a un solo proveedor que le ofrezca la materia prima solicitada de acuerdo con la orden de solicitud de insumos; acciones que podrían ocasionar el aumento del costo de producción de la prenda elaborada, disminuyendo el margen de utilidad en los productos vendidos.	
RECOMENDACIÓN	
Se recomienda en todas las compras significativas de la empresa, dentro del proceso adjuntar las proformas de los distintos proveedores para evidenciar la selección del mejor proveedor en cuanto a precio y calidad.	

Tabla 41 Hallazgo 13

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

HALLAZGO 14

F3-HHAC
3 de 3

HALLAZGO N° 014	ÁREA O COMPONENTE	Área de Compras.
TÍTULO	Deficiencias en el proceso de compras.	
CONDICIÓN	No existe firma de autorización de gerencia en la compra de materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa.	

CRITERIO	En la sección 401-02 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establece que, la máxima autoridad establecerá por escrito o por medios electrónicos procedimientos de autorización para la ejecución de procesos y control de los mismos, garantizando la ejecución de operaciones válidas dentro de la entidad.
CAUSA	El gerente general no controla mediante su firma de autorización las compras realizadas en la empresa.
EFEECTO	Que se realicen compras ficticias de materiales e insumos y exista fraude por los encargados de compras.
CONCLUSIÓN	
No existe firma de autorización de gerencia en la compra de materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esto se debe a que el gerente general no evidencia el control por su persona a las compras realizadas, lo que podría ocasionar que se realicen compras ficticias de materiales e insumos.	
RECOMENDACIÓN	
Se recomienda al gerente general controlar o delegar el control mediante una firma de autorización las órdenes de compra a efectuarse.	

Tabla 42 Hallazgo 14

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4.5.4 Análisis Componente Información Y Comunicación

F3-CNIC

CONFECCIONES ARENA

CEDULA NARRATIVA A:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
COMPONENTE	Información y Comunicación
APLICADO A	Ing. Juan Pablo Vaca
DESARROLLO	DOCUMENTOS
<p>1. ¿Cuáles son las razones por las cuales no existen canales formales de comunicación en la empresa?</p> <p>El gerente general manifiesta que, el canal de comunicación es verbal, cuando el trabajador ya no hace caso de las actividades o llamado de atención verbales, es la única manera en la cual se emite memorándum, lo cual ha sido una sola vez desde que se creó la empresa.</p> <p>La razón por la cual no se ha establecido es porque considera que no es tan necesario y todos deben entender las instrucciones entregadas por el gerente ya sea general o de producción.</p>	<p>No hay documento que sustente el canal formal de comunicación entre empleados y obreros.</p>

Tabla 43 Cedula Narrativa Información y Comunicación

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

4.5.5 Análisis Componente Supervisión Y Monitoreo

Afirmación: Realizar 2 arqueos de caja sorprendidos al año en cada punto de venta donde exista el manejo de una caja en efectivo.						
Denominación	Estándar y rango de aceptación	Periodicidad	Responsable	Fórmula	Unidad de medida	Análisis de resultados
Cantidad de arqueos sorprendidos realizados en el año 2018.	Estándar: 2 Rango de aceptación: -0 +2 (2-4)	Anual	Gerente General y Gerente de Producción	No aplica. Dato: 0 arqueos sorprendidos en el año 2018.	Cantidad	Índice: $\frac{0}{2} \times 100\% = 0\%$ Brecha: $100\% - 0\% = 100\%$ Análisis: Brecha desfavorable. No se cumple el objetivo en un 100%

Tabla 44 Matriz de indicadores Arqueo de Caja

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

ANÁLISIS:

Con la aplicación de este indicador se determina que la empresa Confecciones Arena no ha realizado arqueos de caja en sus puntos de venta, actividad que se determina como supervisión y son importantes para evitar riesgos de jineteo de fondos o pérdidas de efectivo por parte de los empleados, este indicador tiene un grado de cumplimiento bajo por que no se han realizado este tipo de actividades de control, dificultando la supervisión de las actividades operativas en los diferentes puntos de venta.

ANALÍTICA DE INVENTARIOS

Objetivo: Realizar toma física de inventarios por lo menos una vez cada dos meses en el año 2018.						
Denominación	Estándar y rango de aceptación	Periodicidad	Responsable	Fórmula	Unidad	Análisis de resultados
Cantidad de toma física de inventarios realizados en el año 2018.	Estándar: 6 Rango de aceptación: ±1(5-7)	Anual	Asistente administrativo.	No aplica. Dato: 4 tomas físicas de inventarios anuales.	Toma física de inventarios.	Índice: $I = \frac{4}{6} * 100\%$ $I = 67\%$ Brecha: 100%-67%= 33% Análisis: <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Brecha</p> <p>■ Favorable ■ Desfavorable</p> </div>

Tabla 45 Matriz de indicadores Análisis inventarios

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Análisis:

F3-FII
2 de 3

Al realizar el análisis del cumplimiento de la afirmación, se verificó que la empresa cumplió con su propuesta en un 67%, con una brecha desfavorable del 33%. Lo que indica que la empresa no realizó la toma física de inventarios en el tiempo establecido, por lo cual se detalla el hallazgo a continuación.

Análisis 2. –

Se realizó la siguiente ficha técnica de indicadores de gestión con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de esta actividad.

Objetivo: Realizar toma física de inventarios tanto de materiales como de productos terminados por lo menos dos veces en el año 2018.						
Denominación	Estándar y rango de aceptación	Periodicidad	Responsable	Fórmula	Unidad	Análisis de resultados
Cantidad de toma física de inventarios de materiales y de productos terminados realizados en el año 2018.	Estándar: 2 Rango de aceptación: ±1(1-4)	Anual	Asistente administrativo.	No aplica. Dato: 2 tomas física de inventarios de materiales y de productos terminados anuales.	Toma física de inventarios.	Índice: $I = \frac{2}{2} * 100\%$ $I = 100\%$ Brecha: 0%

Tabla 46 Matriz de indicadores Análisis de inventarios

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

Después de haber aplicado la analítica a las evidencias de las tomas físicas de inventarios realizadas en el período se concluye que se ha cumplido con la actividad que ha sido propuesta, cumpliendo al 100% con el indicador de dicho objetivo. Por lo tanto, se identifica que no existe una brecha de incumplimiento.

HOJA DE HALLAZGOS

F3-FIAC
1 de 2

HALLAZGO 15

HALLAZGO N° 015	ÁREA O COMPONENTE	Área de Bodega
TÍTULO	Incumplimiento en la realización de toma física de inventario de bodega.	
CONDICIÓN	La empresa cumplió el 67% de su indicador en cuanto a la toma física de inventarios, con una brecha incumplida del 33%. Es decir, la empresa planeó realizar 6 tomas físicas de inventarios de bodega, de las cuales realizó cuatro.	
CRITERIO	En la sección 405-02 relacionado a una adecuada organización del sistema contable establece que, la eficiencia de la organización contable es de acuerdo al control interno implementado y en el literal 4 se establece que se debe conservar en forma actualizada el inventario de existencias.	
CAUSA	La asistente administrativa, encargada del registro de la entrada y salida de las unidades terminadas no realizó la toma física de inventarios de bodega una vez cada bimestre, sino lo realizó una vez trimestralmente en el año 2018.	
EFEECTO	Pérdida de unidades existentes en bodega, así como también pérdida del 50% del valor total de las prendas perdidas, ya que la diferencia es asumida por el encargado de bodega.	
CONCLUSIÓN		
La empresa cumplió el 67% de su indicador en cuanto a la toma física de inventarios, con una brecha incumplida del 33%. Es decir, la empresa planeó realizar 6 tomas físicas de inventarios de bodega, de las cuales realizó cuatro. Esto se debe a que la asistente administrativa no realizó la toma física de inventarios de bodega una vez cada bimestre, sino lo realizó una vez trimestralmente en el año 2018. Actividad que puede ocasionar la pérdida de unidades existentes en bodega, así como también pérdida del 50% del valor total de las prendas perdidas, ya que la diferencia es asumida por el encargado de bodega.		
RECOMENDACIÓN		
Se recomienda a la gerente de producción realizar mayor control a la ejecución de la toma física de inventario de productos terminados mediante una hoja de control en la cual se registre la última vez en la cual se efectuó dicha actividad, para constancia de la actividad con el fin de que se realice inventario bimestralmente. A su vez, ejecutar un informe donde plasme los resultados obtenidos en dicho inventario.		

Tabla 47 Hallazgo 15

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

AUDITORIA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE
CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN
IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.

FASE IV

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

SOCIALIZACIÓN AL ALTA GERENCIA

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 1 de 33

4.6 INFORME FINAL DE AUDITORÍA

CONFECCIONES ARENA

AUDITORIA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, IMBABURA, ECUADOR

Fecha de corte de periodo revisado: Al 31 de Diciembre del 2018

Distributivo del Informe:

Para: Gerente General ARENA

Gerente de Producción ARENA

C.C.: DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO 2

OPONENTE 1

OPONENTE 2

ELABORADO POR: Andrade Cristina y Montalvo Daniela (Estudiantes Contabilidad y Auditoría)

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 2 de 33

Ibarra, Noviembre del 2020

Ing.

Juan Pablo Vaca

Gerente General Confecciones Arena.

De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo y éxito en sus funciones de parte del equipo auditor.

El motivo del presente es para informarle los resultados obtenidos mediante la ejecución de la Auditoría de Gestión, la cual fue aprobada por su persona con el fin de detectar las falencias para tomar acciones correctivas.

La realización de esta se basó en el cumplimiento de las Normas de Control Interno establecidas por la Contraloría General del Estado, las cuales están basadas en los Componentes del Sistema de Control Interno del COSO III.

Esperando que este informe sea de utilidad para la toma de decisiones eficientes que ayuden al mejoramiento continuo de la empresa, nos permitimos a emitir los resultados obtenidos con las respectivas recomendaciones y propuestas a su consideración para el efecto.

Sin más que decir, nuestros agradecimientos por la atención brindada a este informe.

Atentamente,

Srta. Cristina Andrade

Srta. Daniela Montalvo



**INFORME FINAL DE
AUDITORÍA**

Fecha: 30 Noviembre 2020

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LA
EMPRESA ARENA POR EL
PERIODO 1 DE ENERO AL 31
DE DICIEMBRE DEL 2018**

Página: 3 de 33

INDICE

1.INTRODUCCION.....	4
2.OBJETIVO DEL INFORME.....	4
3.ALCANCE Y OPORTUNIDAD.....	4
4.ANTECEDENTES.....	5
5.RECONOCIMIENTO.....	6
6.BASE LEGAL.....	6
7.OBSERVACIONES DE AUDITORÍA.....	7
8.LIMITACIONES DEL INFORME.....	33

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 4 de 33

1. INTRODUCCIÓN

La presente auditoría de Gestión fue realizada tomando en cuenta los componentes de Control Interno según COSO III, mismos que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión, con la finalidad de identificar las debilidades existentes en cada una de ellas.

Es importante resaltar que, el adecuado funcionamiento del sistema de control interno es responsabilidad de todos los miembros de la organización. Por ello, es importante que se tomen acciones y se implemente actividades que permitan involucrar a todo el personal con dicho sistema garantizando el mejoramiento de la empresa a través del tiempo.

La Auditoría de Gestión incluye la evaluación de la gestión administrativa en cuanto a grados de eficiencia, eficacia y economía, así como también el grado de confiabilidad del control interno de la organización para sugerir recomendaciones para el mejoramiento de la misma.

2. OBJETIVO DEL INFORME

Evaluar la gestión que realizó la empresa ARENA por el periodo 2018 identificando el grado control interno que se ejecuta en la empresa para emitir comentarios y recomendaciones que sirvan de base para la creación de acciones correctivas de la empresa.

3. ALCANCE Y OPORTUNIDAD

El alcance de esta auditoría de gestión comprendió el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018 especialmente al Sistema de Control Interno.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 5 de 33

4. ANTECEDENTES

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión al período 2018 de Confecciones Arena se tomó en cuenta el siguiente antecedente:

La celebración de un contrato entre el gerente general de Confecciones Arena, Ing. Juan Pablo Vaca y las estudiantes de la Universidad Técnica del Norte previas a obtener el título en Contabilidad y Auditoría, Cristina Andrade Rivadeneira y Daniela Montalvo Torres, las cuales dicha auditoría servirá, por una parte, a la empresa para la evaluación de la gestión realizada en ella que permitan tomar acciones correctivas y preventivas que ayuden al mejoramiento de la empresa. Y, por otro lado, a las estudiantes como trabajo de grado para la obtención de su título profesional.

Así mismo, después de haber efectuado un diagnóstico a la empresa a través de un análisis interno y externo de las actividades relacionadas a ella. Se identificó debilidades en cuanto a la estructura administrativa, el control interno y el manejo adecuado de sus procesos, naciendo la necesidad de evaluar adecuadamente el desenvolvimiento de dichas actividades.

Partiendo de dicho antecedente se procedió a realizar la Auditoría de Gestión a Confecciones Arena para el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de diciembre del 2018 con el fin de evaluar la gestión administrativa de la empresa para un adecuado cumplimiento de sus objetivos, así también, el grado de eficiencia del Sistema de Control Interno implementado con el fin de proponer acciones que permitan mejorar la sostenibilidad de la empresa.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 6 de 33

5. RECONOCIMIENTO

Cabe recalcar que el presente informe es para fines netamente académicos y didácticos como resultado de la ejecución del trabajo de titulación previo a la obtención del título de tercer nivel en Contabilidad Auditoría de las señoritas Cristina Andrade Rivadeneira y Daniela Montalvo Torres.

6. BASE LEGAL

Para la ejecución de esta auditoría se tomó como referencia principalmente las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, mismas que está acorde con los componentes del Sistema de Control Interno basados en el COSO III, el cual se utilizó para la elaboración de los cuestionarios aplicados en la fase dos relacionada a la planificación específica.

Así mismo, para una adecuada ejecución de esta auditoría se tomó en cuenta normativa a la cual se rige la empresa como es:

- Constitución del Ecuador.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

Por otro lado, para la ejecución de la Auditoría de Gestión, se tomó en cuenta las Normas Internacionales de Auditoría, especialmente la NIA 700 referente a la emisión

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 7 de 33

del informe. Así también, se tomó en cuenta la Ley de la Contraloría General del Estado, en el Capítulo 3 relacionado al Sistema de Control Externo.

7. OBSERVACIONES DE AUDITORÍA

Se procedió a la evaluación de la gestión de la empresa en base a la ejecución de las tres primeras fases de la auditoria analizando cada aspecto de la empresa por separado, se resalta el enfoque de la evaluación del control interno que ejecuta la empresa y en base a los riesgos identificados se evalúa la gestión administrativa a los mismos.

Se detalla el proceso así:

FASE	ASPECTO ANALIZADO	N°	HALLAZGOS ENCONTRADOS
FASE I Planificación Preliminar	Situación General de la empresa	-	DETALLADO EN FASE III
	Normativa interna	-	DETALLADO EN FASE III
FASE II Planificación Específica	Evaluación de Control Interno Ambiente de Control	001	Debilidad en la asignación de responsabilidades y procedimientos
	Evaluación de Control Interno Evaluación de Riesgos	-	SIN HALLAZGO
	Evaluación de Control Interno Actividades de Control	002	Controles deficientes en la empresa para mitigar riesgos.
	Evaluación de Control Interno Información y Comunicación	003	Canales de información formales inexistentes en la empresa.
	Evaluación de Control Interno Supervisión y Monitoreo.	004	Evaluaciones al sistema de control interno inexistentes.



**INFORME FINAL DE
AUDIITORÍA**

Fecha: 30 Noviembre 2020

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LA
EMPRESA ARENA POR EL
PERIODO 1 DE ENERO AL 31
DE DICIEMBRE DEL 2018**

Página: 7 de 33

FASE III Ejecución	Normativa interna inexistente	005	Inexistencia de misión de la empresa.
		006	Inexistencia de visión de la empresa.
		007	Inexistencia de objetivos empresariales en la empresa.
		008	Inexistencia de valores institucionales en Confecciones Arena.
		009	Inexistencia de un código de ética.
		010	Inexistencia de manual de funciones en Confecciones Arena.
		011	Desactualización del organigrama en Confecciones Arena.
	Gestión de riesgo de disminución de ventas	-	SIN HALLAZGO
	Actividades de Control aplicadas por la empresa	012	Ineficiente control documentado sobre el nivel de prendas de vestir elaboradas.
		013	Deficiencias en el proceso de compras (utilización de proformas).
014		Deficiencias en el proceso de compras (firmas de autorización).	
Causas de la ineficiencia del sistema de comunicación	-	SIN HALLAZGO	

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 7 de 33

	Grado de cumplimiento de actividades de supervisión y monitoreo	015	Incumplimiento en la realización de toma física de inventario de bodega.
--	---	------------	--

7.1.FASE I

En esta fase se ejecutaron los siguientes procedimientos:

1. Se realiza la primera visita a Confecciones Arena con el fin de conocer las generalidades de la empresa tales como, los procesos efectuados por la misma, las áreas por las cuales está conformada con sus respectivos responsables mediante una entrevista realizada al Ing. Juan Pablo Vaca Gerente General de la empresa.
2. Se ejecuta un cuestionario preliminar de control interno al gerente general y de producción relacionado a la estructura organizacional de la empresa.
3. Se solicita de manera formal mediante oficio la información interna relacionada a la estructura organizacional de la empresa como son: organigrama, normativa interna, código de ética, documentos de sustento de la misión, visión de la misma.

Posterior a la ejecución de dichos procedimientos, se puede comentar lo siguiente:

Después de haber visitado la empresa y realizado la entrevista al gerente general y gerente de producción, como también, aplicado el cuestionario preliminar de control interno a las autoridades de la empresa, se identifica que la estructura administrativa de CONFECCIONES ARENA es implementada empíricamente. Esto quiere decir que, los niveles jerárquicos de la misma han sido establecidos verbalmente por el gerente general, el cual en reuniones ha dejado claro a los trabajadores a quién debe recurrir en su ausencia.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 10 de 33

Así también, las funciones son asignadas acorde las indicaciones verbales de la jefe de producción, misma que no cuenta con un documento formal de lo que se realiza en cada área. En cuanto a la normativa interna existente, no es socializada con los miembros de la empresa.

Como equipo auditor, se identifica una debilidad en cuanto a la estructura organizacional de la empresa ya que al no contar con organigrama, normativa interna, funciones documentadas y aprobadas ocasiona retraso en los procesos por duplicidad de actividades, como también conflictos e ineficiente control de conducta adecuada y acorde a parámetros dentro de la organización.

7.2.FASE II:

De la revisión efectuada se comenta lo siguiente:

1. Se realiza la evaluación del control interno en base a modelo COSO III donde destaca la importancia de la evaluación de cada uno de sus componentes con sus respectivos principios para identificar el grado de cumplimiento de control interno de cualquier organización.
2. Se identifican 5 componentes del modelo COSO III: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y supervisión y monitoreo, mismo que serán evaluados en base a respuesta de los miembros de la empresa ARENA con una ponderación de 20 puntos cada uno dando un total de 100 puntos para un modelo de control interno.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 11 de 33

3. Se desglosan preguntas en base a los principios de cada componente para medir el cumplimiento del control interno por cada componente ponderando equitativamente a cada una.
4. Se aplicó la encuesta de control interno en criterio del equipo Auditor a seis personas con puestos gerenciales y jefaturas que aportan veracidad al resultado de la tabulación y calificación.

De la evaluación al control interno se desprenden los siguientes hallazgos:

HALLAZGOS

HALLAZGO 1: Debilidad en la asignación de responsabilidades y procedimientos

Análisis:

Al verificar los resultados en cuanto al componente de Entorno de Control, se concluye que el nivel de cumplimiento es el adecuado. Pero, es importante resaltar que se evidenció debilidad en cuanto al principio 1.4 relacionado a la asignación de responsabilidades y procedimientos para un manejo adecuado del control interno, el mismo que es desarrollado parcialmente. Así como se lo puede evidenciar a continuación:

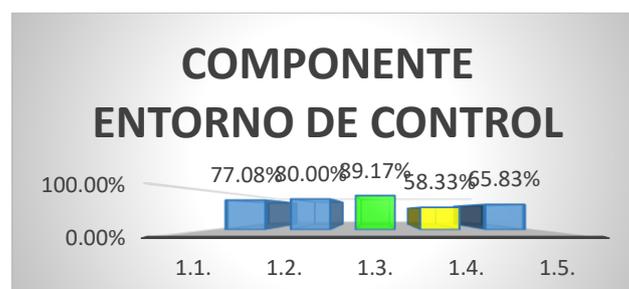


Ilustración 1-19 Resultados Componente Entorno de Control

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 12 de 33

CONCLUSIÓN. –

Confecciones Arena cuenta con procedimientos débilmente establecidos para un adecuado manejo del control interno, por ejemplo: las funciones asignadas a los trabajadores son de manera verbal. Esto se debe a que la gerencia no ha definido formalmente políticas y procedimientos para un adecuado manejo del control interno, así también para el monitoreo de las mismas, lo cual ocasiona que los procesos y procedimientos se tornen ineficientes.

RECOMENDACIÓN. –

Al Señor Gerente general conjuntamente con el Gerente de Producción, establezcan una división de funciones documentada teniendo en cuenta los siguientes puntos de referencia:

- Identifique a detalle todas las actividades que realiza cada miembro de la empresa
- Analice la carga laboral en relación a su jornada.
- Determine la duplicidad de funciones si existiese, así mismo la ausencia de estas.
- Restructure la división de funciones equitativamente a los empleados en base a que los procedimientos de la empresa fluyan correctamente y se mejore la falencia encontrada con respecto a este hallazgo.
- Plasme la división de funciones reestructurada en un documento físico y digital.
- Socialice el documento a todos los miembros de la empresa.

Se recomienda al señor gerente implemente políticas y procedimientos formales y socializados para un adecuado manejo de las actividades realizadas dentro de la empresa logrando una mayor eficiencia dentro de sus procesos.

HALLAZGO 2. – Controles deficientes en la empresa para mitigar riesgos

Análisis:

En cuanto al componente relacionado a las actividades de control, en general se encuentra en un nivel de cumplimiento adecuado, con un nivel de riesgo medio. Analizándolo de acuerdo a los principios, se evidencia insuficiente desarrollo en el principio 3.1, el cual está relacionado con las actividades de control que realiza la empresa para la disminución de los riesgos dentro de ella. Esto se lo puede evidenciar en las gráficas presentadas a continuación:

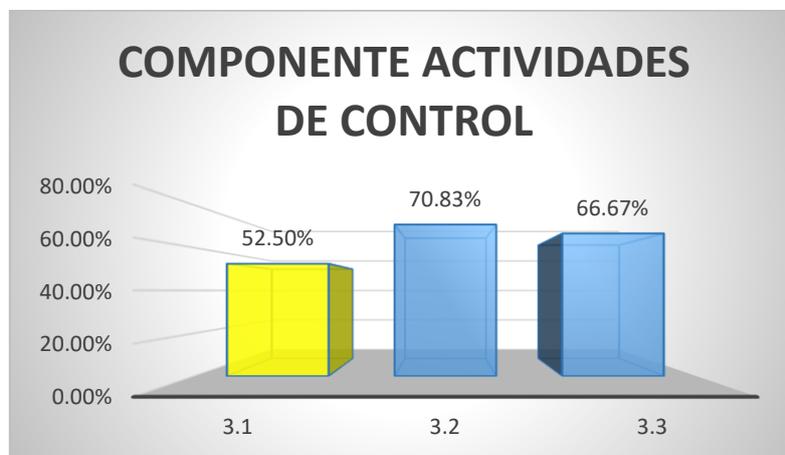


Ilustración 2-I Resultados Componente Actividades de Control

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

CONCLUSIÓN. –

Los controles establecidos en Confecciones Arena son deficientes, ya que no involucra a todos los miembros de la organización y a su vez, no permite evaluar y mitigar los riesgos en la empresa. Esto se debe a que las actividades de control se centran únicamente en la gerencia y jefa de personal lo que puede ocasionar personal desmotivado al no tener

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 14 de 33

autonomía para tomar decisiones favorables hacia la empresa y por la desconfianza de sus superiores.

RECOMENDACIÓN. –

Al señor Gerente General:

- Establezca controles para cada área en base a los riesgos existentes que pueden surgir en cada una de estas.
- Redacte y documente las actividades de control para socializar al personal.
- Identifique al jefe de cada área quien sea el responsable del cumplimiento de las actividades de control.
- Solicite al jefe de personal coordine, evalúe y monitoree el cumplimiento de las actividades implantadas
- Solicite un informe semestral al jefe de área en el cual se describa el grado de cumplimiento de las actividades de control.

HALLAZGO 3. – Canales de información formales inexistentes en la empresa

Análisis:

Al analizar la información obtenida en cuanto al componente de información y comunicación, se puede evidenciar que presenta en general, un nivel de cumplimiento adecuado, y el riesgo de control bajo. Sin embargo, es importante resaltar que, el principio 4.2, relacionado a la comunicación de la información interna oportuna presenta deficiencias ocasionando que el componente no logre su cumplimiento satisfactorio, esto se puede evidenciar mediante el siguiente gráfico:

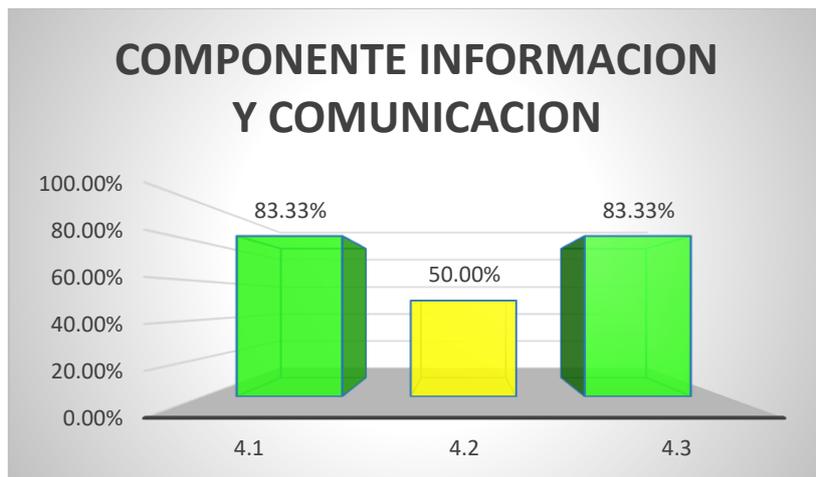


Ilustración 3-I Resultados Componente Información y Comunicación

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

CONCLUSIÓN

Confecciones Arena no cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para socializar información importante de la empresa, lo que puede ocasionar inexistencia de responsabilidades de los empleados frente a casos fortuitos a la institución.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente General disponga al asistente de gerencia general:

- Encargarse del archivo y organización de documentos formales en cuanto a comunicaciones internas de la empresa.
- Explique a los miembros de la empresa que se establecerán 2 canales de comunicación deferentes dependiendo del tipo de información que se maneje: información básica e información importante. La información básica como permisos por horas, motivos por atrasos, retraso en actividades se comunicará verbalmente como se lo ha estado manejando hasta el momento en la empresa. En

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 16 de 33

cuanto a la información importante como; solicitud de vacaciones, anticipo de sueldos, faltas graves se lo manejarán únicamente con oficios, mismo que recibidos por el asistente de gerencia general.

- Solicite al gerente general la aprobación de las comunicaciones receiptadas para dar respuesta a los empleados.

HALLAZGO 4. – Evaluaciones al sistema de control interno inexistentes.

Análisis:

Al analizar el componente referente a supervisión y monitoreo, se evidenció que su nivel de cumplimiento en la empresa es ineficiente dentro de los dos principios analizados, presentando mayores falencias en aquel relacionado al desarrollo de evaluaciones independientes y continuas al Sistema de Control Interno y, en menor valor en la evaluación y comunicación de las deficiencias del control interno.

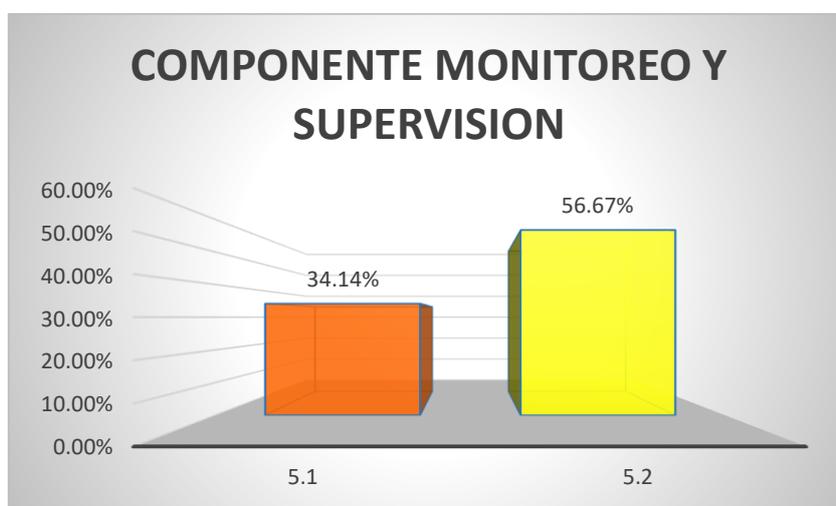


Ilustración 4-I Resultados componente Monitoreo y Supervisión

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 17 de 33

CONCLUSIÓN. –

Confecciones Arena no realiza evaluaciones externas o internas del funcionamiento adecuado de las medidas de control implementadas en la empresa, tales como auditorías. Esto es debido a que la alta gerencia no ha realizado los trámites pertinentes para el efecto, ocasionando fallas en el sistema de control manejado en la empresa, como puede ser personas no debidamente capacitadas para ejercer sus funciones, jineteo de fondos en los almacenes, entre otros.

RECOMENDACIÓN. –

Al Sr. Gerente de Producción realice evaluaciones internas teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Planifique las evaluaciones enfocadas en el cumplimiento de controles implantados en la empresa por cada área.
- Ejecute la evaluación de forma particular y también macro. Es decir por áreas de manera que se identifique el grado de cumplimiento de control interno en cada una de las mismas. De forma macro se identificará si el modelo de control interno en la empresa está dando resultados.
- Califique la evaluación en base a los riesgos mitigados o eliminados en la empresa en base a un periodo de tiempo.
- Ejecute las evaluaciones por lo menos dos vez al año.

Se recomienda a la alta gerencia tomar como sugerencia realizar auditorías externas anualmente.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 18 de 33

7.3.FASE III

En esta fase se ejecutaron los siguientes procedimientos:

1. Se realizó un análisis a cada componente del Sistema de Control Interno según COSO III para la obtención de evidencia suficiente y pertinente a los hallazgos encontrados.
2. En cuanto al entorno de control, se obtuvo la evidencia suficiente y pertinente a la inexistencia a aspectos relacionados a la normativa interna de la empresa, tales como la misión, visión, valores institucionales entre otros, mediante entrevista a la alta dirección de la empresa.
3. En cuanto al análisis de la evaluación del riesgo, se efectuó un análisis al comportamiento de las ventas con referencia al año 2017 y 2018 con el fin de evaluar si la adecuada gestión del riesgo se ve reflejado en el incremento de sus ventas.
4. En el análisis de las actividades de control, se realizó un análisis a los procesos de control efectuados en un área sensible a la empresa, como es la de producción.
5. Al analizar los aspectos relacionados a la Información y Comunicación, se obtuvo la evidencia suficiente en cuanto a la eficiencia del sistema de la información utilizado en la empresa mediante cédulas narrativas.
6. Al analizar los aspectos relacionados a la supervisión y monitoreo, se analizó el nivel de cumplimiento a la supervisión continua de las actividades realizadas en la empresa.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 19 de 33

Posterior a la ejecución de dichos procedimientos, se procedió a detallar los siguientes hallazgos:

AMBIENTE DE CONTROL.

HALLAZGO 5. – Inexistencia de misión de la empresa

CONCLUSIÓN. –

La empresa no cuenta con una misión que le permita conocer claramente la razón de ser de la empresa, esto se debe a robo en los equipos en años anteriores en los cuales se encontraba digitalmente dicha información y, por descuido gerencia no ha vuelto a implementarla. Al no contar con una misión, puede ocasionar que los trabajadores no sepan claramente lo que busca la empresa con la ejecución de las actividades y a su vez, realización de tareas que no vayan acorde con la esencia de la organización.

RECOMENDACIÓN. –

Al Gerente General conjuntamente con el Gerente de Producción cree y establezca una misión para la empresa teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- La misión debe enmarcar qué es la empresa y el motivo por el cual la empresa se encuentra en marcha.
- La misión debe ser documentada y expuesta a la vista del público.
- La misión deber ser socializada a todos los miembros de la empresa y a los miembros nuevos se socializarán en la inducción.

Como equipo auditor se sugiere implementar la siguiente misión para la empresa:

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 20 de 33

“Confecciones Arena es una empresa ubicada en Ibarra, la cual se dedica a la confección y venta al por mayor y menor de prendas de vestir en pijamería para niño/as, damas y caballeros, utilizando insumos de calidad buscando la satisfacción de nuestros clientes a través de la comodidad al usar las prendas de vestir adquiridas”

HALLAZGO 6. – Inexistencia de visión de la empresa

CONCLUSIÓN. –

Confecciones Arena no cuenta con una visión que le permita plasmar hacia dónde quiere llegar en el largo plazo. Esto, al igual que en la misión, se debe al robo de computadoras en años anteriores, donde se plasmaba dicha información y, por descuido de gerencia no se ha realizado una actualización. El no contar con una visión, puede ocasionar que a empresa no tenga claro el crecimiento que quiere tener al largo plazo, es decir, las actividades sean solo para el día y día, mas no para la mejora a través del tiempo.

RECOMENDACIÓN. –

Al Gerente General conjuntamente con el Gerente de Producción cree y establezca una visión para la empresa teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- La visión de la empresa debe definir claramente a donde la empresa quiere llegar en un periodo de tiempo.
- La visión de la empresa debe ser documentada conjuntamente con la misión de la empresa y así mismo expuesta al público.
- La visión debe ser socializada a todos los miembros de la empresa

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 21 de 33

Como equipo auditor se propone implementar la siguiente visión para la empresa:

“Para el 2026, posicionarnos como una de las mejores empresas en la confección y distribución de la línea de pijamería en la provincia de Imbabura obteniendo relaciones comerciales con clientes potenciales a nivel nacional, garantizando siempre la calidad de nuestros productos al consumidor.”

HALLAZGO 7. – Objetivos empresariales

CONCLUSIÓN

Los objetivos institucionales de una empresa son la directriz principal que reflejan una meta a corto plazo son de mucha utilidad para definir las actividades pertinentes que necesitan ser cumplidas para el cumplimiento de estos, el no disponer de estos objetivos documentados y socializados con todos los miembros genera un retraso en procesos de inducción y también no se dispone del respaldo de haber socializados al miembro nuevo sobre los objetivos empresariales. Por otro lado, afecta a la gestión empresarial porque es incierto las metas a corto plazo y por ende las actividades se realizarán de forma desordenada y no planificada.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General conjuntamente con el Gerente de Producción plantee objetivos empresariales y sean socializados a todos los miembros, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Tome en cuenta que los objetivos sean SMART:
 - Específico
 - Medible

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 23 de 33

- Alcanzable
- Realista
- En el tiempo
- Los objetivos empresariales deben determinar metas alcanzables en un periodo determinado.
- Los objetivos empresariales deben ser documentados y archivados como parte de la normativa interna, además socializados a todos los miembros de la empresa.

Como equipo auditor se propone la implementación de los siguientes objetivos empresariales para ARENA:

- Confeccionar prendas de vestir que garanticen el 100% de la calidad de su materia prima a los clientes del año 2021.
- Incrementar las ventas en un 10% en el año 2021 con relación al anterior año.
- Concretar la relación comercial por lo menos con 3 cadenas de ropa potenciales en el año 2021.
- Cumplir el 100% de las actividades de la empresa bajo los criterios de sustentabilidad, calidad y efectividad en el año 2021.
- Mantener un estándar de rotación de personal máximo de 5% en el año 2021.

HALLAZGO 8. – Inexistencia de valores institucionales en Confecciones Arena.

CONCLUSIÓN:

La empresa no cuenta con valores institucionales documentados y socializados con los miembros de la empresa, lo cual incumple la sección 200-01 de las normas de Control Interno donde establece que, los valores son un elemento fundamental en el ambiente de

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 23 de 33

control para crear una cultura organizacional en la empresa. Esto se debe al descuido del gerente en la implementación de este; provocando que todas las actividades se las ejecuten por costumbre y no se preste atención a la importancia de tener verificadores de la gestión administrativa y del proceso de inducción de los miembros nuevos de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente implemente sus valores éticos y morales en base a:

- Las letras del nombre de la marca para una mejor presentación de dichos valores.
- A los principales valores que la empresa quiere reflejar en las personas que conforman la institución, de manera que se refleje un empoderamiento de marcar y relación directa con los valores seleccionados.

Para lograrlo, se presenta la siguiente propuesta, misma que está basada en lo dicho anteriormente:

Propuesta de valores institucionales para la empresa CONFECCIONES ARENA

CALIDAD

RESPETO

LEALTAD

INTEGRIDAD

COLABORACIÓN

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 24 de 33

HALLAZGO 9. – Inexistencia de un código de ética.

CONCLUSIÓN. –

Confecciones Arena no cuenta con un código de ética dentro de la organización que le permita controlar la conducta de sus trabajadores dentro de la empresa. Esto es ocasionado por el descuido de gerencia en su implementación al considerar que el mismo puede ser motivo de conflictos y malinterpretaciones en los términos que se abarquen en él. Al no contar con ello, puede ocasionar irrespeto entre los miembros, así también dificultades al llamar la atención por insuficientes sustentos que justifiquen el comportamiento dentro de la empresa.

RECOMENDACIÓN. –

Al gerente de la empresa implemente un código de ética que permita conocer a los trabajadores la manera de comportarse y actuar dentro de la empresa y, a su vez, las consecuencias que conlleva el no acatar dichas órdenes.

Para la realización del código de ética, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Determine que los compromisos como las sanciones por incumplimiento estén enmarcadas acorde con lo que dispone el Código de Trabajo y debe ser avaladas por el Ministerio de Trabajo.
- Socialice entre todos los miembros mediante capacitaciones en las cuales quede evidenciado que los trabajadores conocen del mismo y lograr una eficacia en su implementación.

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 25 de 33

- Realice evaluaciones constantes del nivel de cumplimiento del mismo, por lo menos 2 veces al año.

Para contribuir con una guía para la creación de este, se presenta la siguiente propuesta de la estructura básica de un Código de ética:

- **Carátula.** – La misma que debe contener el título del documento que se va a presentar, los datos de la empresa y el año en el cual fue elaborado.
- **Generalidades.** – En este apartado se especifica la importancia para la empresa de contar con un código de ética, así como también la situación en la cual se creó dicho documento.
- **Destinatarios.** – En este apartado se especifica a quien va dirigido dicho código de ética.
- **Misión, visión, valores.** – La cual permitirá que sea socializada por toda la empresa.
- **Compromisos según las distintas áreas.** – En esta área se especifica los derechos y obligaciones tanto del empleado como el empleador y, si es necesario especificar el comportamiento y compromisos con los que cumple la empresa con las personas externas relacionadas a la empresa y, lo que los mismos deben cumplir al estar dentro de la organización.
- **Sanciones por incumplimiento.** – Estas sanciones van de acuerdo al consenso entre las autoridades principales de la organización.
- **Glosario.** – Definiciones de los términos utilizados en el código de ética.

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 26 de 33

HALLAZGO 10. – Inexistencia de manual de funciones en Confecciones Arena.

CONCLUSIÓN. –

La empresa no cuenta con un manual de funciones elaborado, aprobado y socializado entre todos los miembros. Esto se debe al descuido de gerencia para la elaboración de estos. La falta de este instrumento administrativo puede ocasionar duplicidad de funciones disminuyendo los niveles de productividad, eficiencia y eficacia en la empresa.

RECOMENDACIÓN. –

Al gerente, delegue a una persona capacitada en el tema como tal, la elaboración del manual de funciones, mediante un análisis de cada una de las actividades desarrolladas por sus miembros en la empresa. Para posteriormente aprobarlo por gerencia y socializarlo con los miembros de Confecciones Arena.

Para el cumplimiento de esta recomendación, se propone:

- Delegue a una persona especializada en la elaboración de manuales, la cual se encargará de determinar los puestos de trabajo existentes en la empresa de acuerdo con los niveles jerárquicos y a su vez, indagar las actividades que se realizan en cada uno de ellos, los productos obtenidos en cada área y las personas a las cuales deben reportar su producto final del proceso.
- Presente a la alta gerencia de la empresa, en este caso el gerente de ventas y de producción, los mismos que aprobarán la aplicación en la empresa, dejando constancia de firmas de aprobación.
- Socialice entre los miembros de la empresa para la puesta en marcha del mismo.

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DIEMBRE DEL 2018	Página: 27 de 33

Se presenta a continuación una propuesta de la estructura de la cual debería contener el manual de funciones de la organización:

- **Carátula.** – En la cual se especifica los datos de la empresa, la identificación del documento con el respectivo año en el cual fue implementado.
- **Índice.** – Donde detalle los ítems en los cuales se hablará en el manual de funciones.
- **Objetivo del manual.** – En el cual se especifique lo que se quiere lograr al contar con un manual de funciones.
- **Alcance.** – En este ámbito se especifica las áreas en las cuales se regirá el manual a implementar.
- **Estructura orgánica.** – Debe estar establecida el organigrama de la empresa debidamente aprobado donde se refleje los niveles jerárquicos de la misma y permitan visualizar los jefes inmediatos superior de cada uno de los puestos de trabajo.
- **Descripción de funciones de los cargos.** – En este apartado se detalla cada uno de los puestos de trabajo el cual deberá cada uno contar con un código único, su objetivo, jefe inmediato al cual se rige y las actividades que debe realizar para la ejecución eficiente del proceso.

HALLAZGO 11. – Desactualización del organigrama en Confecciones Arena.

CONCLUSIÓN. –

La empresa no cuenta con un organigrama actualizado y socializado a todos los miembros de la empresa. Esto se debe al descuido por parte de la alta gerencia ya que existe exceso de confianza entre los miembros y se establecen los niveles jerárquicos de la empresa mediante una comunicación verbal. Ocasionando una comunicación empírica y sin respetar los niveles jerárquicos, así mismo para terceros interesados es importante conocer la estructura de la empresa, misma situación que se está dejando de lado.

RECOMENDACIÓN. –

Al gerente general implemente la siguiente propuesta de organigrama:

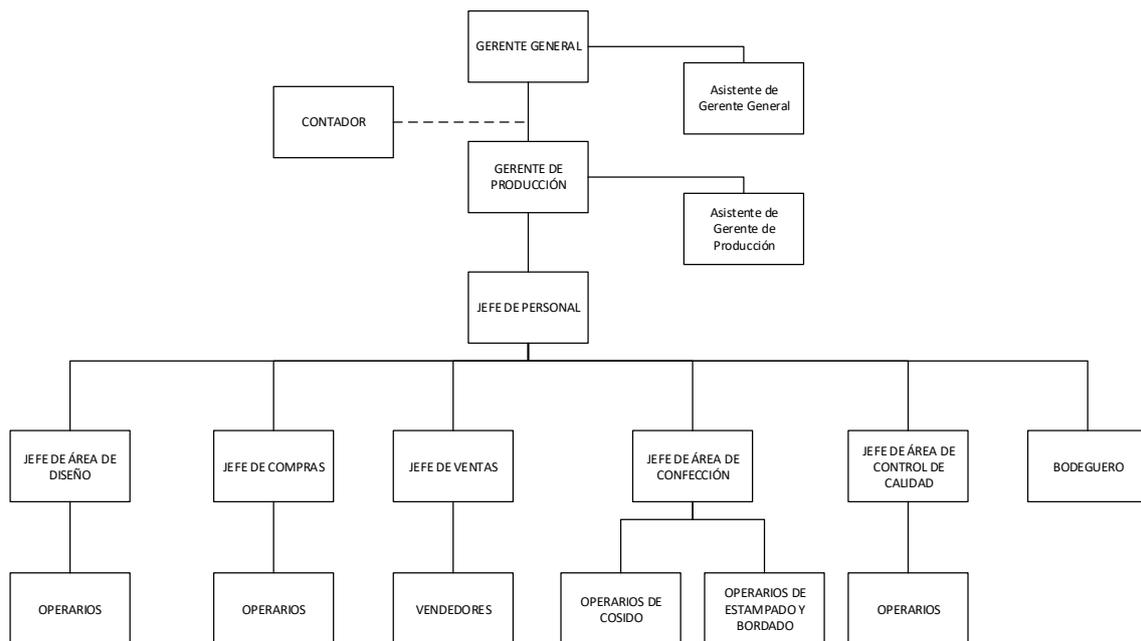


Ilustración 1-I Propuesta de organigrama

Elaborado por: Montalvo Daniela, Andrade Cristina

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 29 de 33

ACTIVIDADES DE CONTROL

HALLAZGO 12. – Ineficiente control documentado sobre el nivel de prendas de vestir elaboradas.

CONCLUSIÓN. –

En confecciones Arena no existe un control y evaluación documentada a la ejecución de la planificación de prendas a vestir que se confeccionarán en un determinado tiempo, por lo que dificulta la evaluación de su cumplimiento mediante indicadores de gestión para la toma de decisiones. Esto es ocasionado ya que el gerente no ha establecido documentos formales para el control de las prendas elaboradas por el área de producción en el transcurso del tiempo. Ocasionando ineficiencia en la elaboración de las prendas y pedidos no entregados en el tiempo acordado.

RECOMENDACIÓN. –

Al señor gerente de la empresa, implemente documentos formales que permitan conocer el desarrollo de la producción semanal, mensual y trimestralmente con el fin de controlar los niveles de productividad y eficiencia dentro de la misma y, a su vez facilitar la toma de decisiones.

Para lograr el cumplimiento de esta recomendación, se puede seguir las siguientes directrices:

- El señor gerente notifique a la jefe de producción mediante memorándum en el cual se le delegue la elaboración de informes acerca de los niveles de producción alcanzados en la empresa, especificando el nivel de cumplimiento tanto de las órdenes de producción como de las unidades utilizadas para la venta directa al

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 30 de 33

público. Así mismo, gerencia determinará la frecuencia en la que desea su presentación.

- Con los informes presentados del área de producción, el gerente aplique indicadores de gestión que les permita medir el nivel de cumplimiento del pedido a través del tiempo y, en función a ello tomar decisiones.

HALLAZGO 13. – Deficiencias en el proceso de compras.

CONCLUSIÓN. –

En el proceso de compras no existen proformas que soporten la adecuada selección de materiales en cuanto a precio y calidad. Esto se debe a que la persona encargada de las compras realiza el proceso preguntando únicamente a un solo proveedor que le ofrezca la materia prima solicitada de acuerdo con la orden de solicitud de insumos; acciones que podrían ocasionar el aumento del costo de producción de la prenda elaborada, disminuyendo el margen de utilidad en los productos vendidos.

RECOMENDACIÓN. –

A la asistente administrativa encargada del proceso, adjunte en todas las compras significativas de la empresa, las proformas de los distintos proveedores para evidenciar la selección del mejor proveedor en cuanto a precio y calidad.

Para lograr el cumplimiento de esta recomendación, se presenta la siguiente propuesta:

- Reciba la orden de compra de las distintas áreas que soliciten la compra de insumos.

	INFORME FINAL DE AUDIITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 31 de 33

- Antes de realizar una compra significativa (según el valor que determine gerencia), solicite proformas del insumo o producto por lo menos a dos proveedores con el fin de que le permita tomar la mejor decisión de compra en cuanto a precio y calidad.
- Notifique a gerencia dichas órdenes de compra para su previa autorización de compra la cual se evidencie mediante una firma o rúbrica de aprobación.
- Realizar la compra a la mejor opción autorizada por gerencia.

HALLAZGO 14. – Deficiencias en el proceso de compras.

CONCLUSION. –

No existe firma de autorización de gerencia en la compra de materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esto se debe a que el gerente general no evidencia el control por su persona a las compras realizadas, lo que podría ocasionar que se realicen compras ficticias de materiales e insumos.

RECOMENDACIÓN. –

Al gerente general controle o delegue el control mediante una firma de autorización las órdenes de compra a efectuarse.

Para cumplir con esta recomendación, se plantea la misma propuesta evidenciada en el hallazgo 13.

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 32 de 33

HALLAZGO 15. – Incumplimiento en la realización de toma física de inventario de bodega.

CONCLUSIÓN:

La empresa cumplió el 67% de su indicador en cuanto a la toma física de inventarios de productos terminados, con una brecha incumplida del 33%. Es decir, realizó cuatro de seis inventarios planteados en el 2018.

Esto se debe a que La asistente administrativa, encargada del registro de la entrada y salida de las unidades terminadas no realizó la toma física de inventarios de bodega una vez cada bimestre, sino lo realizo una vez trimestralmente en el año 2018. Lo que puede ocasionar, pérdida de unidades existentes en bodega, así como también pérdida del 50% del valor total de las prendas perdidas, ya que la diferencia es asumida por el encargado de bodega.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente de producción realice mayor control a la ejecución de la toma física de inventario de productos terminados mediante una hoja de control en la cual se registre la última vez en la cual se efectuó dicha actividad, para constancia de la actividad con el fin de que se realice inventario bimestralmente. A su vez, ejecutar un informe donde plasme los resultados obtenidos en dicho inventario.

Para el cumplimiento de esta recomendación, se plantea la siguiente propuesta:

- La gerente de producción elabore una hoja de control en el cual se especifique la fecha en la cual se realice el inventario, la persona que lo realizó y, adjuntar el detalle del conteo de las unidades

	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	Fecha: 30 Noviembre 2020
	AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ARENA POR EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	Página: 33 de 33

- Con los resultados obtenidos elabore un informe dirigido a gerencia, en el cual detalle las novedades encontradas al momento de realizar el inventario con el fin de obtener un respaldo de la ejecución de dicha actividad.

8. LIMITACIONES DEL INFORME

- **Limitaciones de Uso.**

El presente informe es totalmente confidencial y de propiedad única y exclusivamente de la empresa ARENA la información proporcionada debe manejarse con cautela, sin ser modificada, revelada o duplicada. Se lo maneja para uso exclusivo académico y didáctico.

- **Limitaciones Inherentes**

Debido a ser un informe de auditoría de gestión didáctico único para uso académico basada en una estructura didáctica se pueden generar errores u omisiones inherentes lejanas a la realidad del campo laboral.

4.7 SUPERVISIÓN Y MONITOREO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

AUDITORIA DE GESTIÓN AL AÑO 2018 DE
CONFECCIONES ARENA UBICADA EN EL CANTÓN
IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.

FASE V
SUPERVISIÓN Y MONITOREO
MATRIZ DE SEGUIMIENTO

N°	TITULO	RESPONSA BLE DE IMPLEME NTACIÓN	RECOMENDACIÓN	PLAZO	PRESUPUES TO
001	División de funciones en cuanto al control interno	Gerente general Gerente de producción	<p>Establecerá una división de funciones teniendo en cuenta los siguientes puntos de referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identifique a detalle todas las actividades que realiza cada miembro de la empresa. *Analice la carga laboral en relación a su jornada. *Determine la duplicidad de funciones si existiese, así mismo la ausencia de estas. *Reestructure la división de funciones equitativamente a los empleados en base a que los procedimientos de la empresa fluyan correctamente y se mejore la falencia entrada con respecto a este hallazgo. 	6 meses	N/A
002	Controles deficientes en la empresa para mitigar riesgos	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> *Establezca controles para cada área en base a los riesgos existentes que pueden surgir en cada una de estas. *Redacte y documente las actividades de control para socializar al personal. *Identifique al Jefe de cada área quien sea el responsable del cumplimiento de las actividades de control. 	1 año	N/A

			<p>*Solicite al Jefe de personal coordine, evalúe y monitoree el cumplimiento de las actividades implantadas</p> <p>*Solicite un informe semestral al Jefe de área en el cual se describa el grado de cumplimiento de las actividades de control.</p>		
003	<p>Canales de información formales inexistentes en la empresa</p>	<p>Asistente de Gerencia General</p>	<p>*Encargarse del archivo y organización de documentos formales en cuanto a comunicaciones internas de la empresa.</p> <p>*Explicar a los miembros de la empresa que se establecerán 2 canales de comunicación deferentes dependiendo del tipo de información que se maneje: información básica e información importante. La información básica como permisos por horas, motivos por atrasos, retraso en actividades se comunicará verbalmente como se lo ha estado manejando hasta el momento en la empresa. En cuanto a la información importante como; solicitud de vacaciones, anticipo de sueldos, faltas graves se lo manejarán únicamente con oficios, mismo que recibidos por el asistente de gerencia general.</p> <p>*Solicite al gerente general la aprobación de las comunicaciones receptadas para dar respuesta a los empleados.</p>	6 meses	N/A

004	Evaluaciones al sistema de control interno inexistentes.	Gerente de Producción	<p>*Planifique las evaluaciones enfocadas en el cumplimiento de controles implantados en la empresa por cada área.</p> <p>*Ejecute la evaluación de forma particular y también macro. De forma particular es decir por áreas de manera que se identifique el grado de cumplimiento de control interno en cada una de las mismas. De forma macro se identificará si el modelo de control interno en la empresa está dando resultados.</p> <p>*Califique la evaluación en base a los riesgos mitigados o eliminados en la empresa en base a un periodo de tiempo.</p> <p>*Ejecute las evaluaciones por lo menos dos veces al año.</p>	1 año	N/A
005	Inexistencia de misión de la empresa	Gerente General Gerente de Producción	Cree y establezca una misión para la empresa	3 meses	N/A
006	Inexistencia de visión de la empresa	Gerente General Gerente de Producción	Cree y establezca una visión para la empresa	3 meses	N/A

007	Inexistencia de objetivos empresariales de la empresa	Gerente General Gerente de Producción	Plantee objetivos empresariales y sean socializados a todos los miembros	3 meses	N/A
008	Valores institucionales en Confecciones Arena.	Gerente General	Delegará a una persona capacitada en el tema, la definición de sus valores éticos y morales en base a: *Las letras del nombre de la marca para una mejor presentación de dichos valores. *A los principales valores que la empresa quiere reflejar en las personas que conforman la institución, de manera que se refleje un empoderamiento de marcar y relación directa con los valores seleccionados.	2 meses	\$ 400.00
009	Código de ética	Gerente General	Implementará de un código de ética que permita conocer a los trabajadores la manera de comportarse y actuar dentro de la empresa y, a su vez, las consecuencias que conlleva el no acatar dichas órdenes.	6 meses	N/A
010		Gerente General.	Delegará a una persona especializada en la elaboración de manuales, la cual se encargará de determinar los puestos de trabajo existentes en la empresa de acuerdo con los niveles jerárquicos.	1 mes	N/A

	Manual de funciones en Confecciones Arena.	Persona delegada por gerente para el efecto.	<p>Indagará las actividades que se realizan en cada uno de ellos, los productos obtenidos en cada área y las personas a las cuales deben reportar su producto final del proceso.</p> <p>Presentará a los altos mandos de la empresa, en este caso el gerente de ventas y de producción, los mismos que aprobarán la aplicación en la empresa, dejando constancia de firmas de aprobación.</p> <p>Socializará entre los miembros de la empresa para la puesta en marcha del mismo.</p>	6 meses	\$800.00
011	Organigrama en Confecciones Arena.	Gerente General	Actualizará el organigrama que disponen, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo más importantes y esenciales para la empresa de manera que no existan puestos nuevos no estables con la posibilidad de quedar vacíos en el organigrama.	1 mes	N/A
012	Control documentado sobre el nivel de prendas de vestir elaboradas.	Gerente General	Implementará documentos formales que permitan conocer el desarrollo de la producción semanal, mensual y trimestralmente con el fin de controlar los niveles de productividad y eficiencia para la toma de decisiones, siguiendo las siguientes directrices.	1 mes	N/A

			<p>*El señor gerente notificará a la jefe de producción mediante memorándum en el cual se le delegue la elaboración de informes acerca de los niveles de producción alcanzados en la empresa, especificando el nivel de cumplimiento tanto de las órdenes de producción como de las unidades utilizadas para la venta directa al público.</p> <p>*Con los informes presentados del área de producción, el gerente aplicará indicadores de gestión que les permita medir el nivel de cumplimiento del pedido a través del tiempo y, en función a ello tomar decisiones.</p>		
013	Proceso de compras.	Asistente Administrativo	Adjuntará en todas las compras significativas de la empresa, las proformas de los distintos proveedores para evidenciar la selección del mejor proveedor en cuanto a precio y calidad, mediante la propuesta del siguiente ítem.	1 mes	N/A
			Recibir la orden de compra de las distintas áreas que soliciten la compra de insumos.	N/A	N/A
			Antes de realizar una compra significativa (según el valor que determine gerencia), solicitará proformas del insumo o producto por lo menos a dos proveedores con el fin de que le permita tomar la mejor decisión de compra en cuanto a precio y calidad.		

			<p>Notificará a gerencia dichas órdenes de compra para su previa autorización de compra la cual se evidencie mediante una firma o rúbrica de aprobación.</p> <p>Realizará la compra a la mejor opción autorizada por gerencia.</p>		
014	Toma física de inventario de bodega.	Gerente de Producción	<p>Realizará mayor control a la ejecución de la toma física de inventario de productos terminados mediante:</p> <p>*Elaborará una hoja de control en el cual se especifique la fecha en la cual se realice el inventario, la persona que lo realizó y, adjuntar el detalle del conteo de las unidades.</p> <p>*Con los resultados obtenidos elaborará un informe dirigido a gerencia, en el cual detalle las novedades encontradas al momento de realizar el inventario con el fin de obtener un respaldo de la ejecución de dicha actividad.</p>	N/A	N/A

5 CAPITULO V VALIDACION

Después de haber realizado la auditoría de gestión al año 2018 a la empresa Arena ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador, se identificó falencias e inexistencia de cierta documentación y procesos formales que debilitan el control interno que debe existir en toda organización.

Es por ello que, mediante la emisión de un informe de auditoría, en el cual se dictaminaron los hallazgos, se planteó recomendaciones que permitan una mejora tanto en la estructura administrativa como en el control de sus procesos y actividades, mismos que a través del tiempo se verán reflejados en el mejoramiento de la gestión de la empresa.

Por lo tanto, dichas recomendaciones deben ser validadas y aceptadas de acuerdo al criterio de las máximas autoridades de la empresa, como son el gerente general y el gerente de producción como también, de los docentes evaluadores del presente trabajo de investigación y, es ahí en la cual nace este capítulo.

Para el desarrollo de este capítulo, mediante una matriz de validación se procedió a analizar la aplicabilidad de las recomendaciones propuestas, especificando rangos de calificación para cada indicador propuesto, para posteriormente realizar un análisis del mismo.

5.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Validar la aplicación de la Auditoría de gestión al año 2018 en la empresa Arena ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

5.2 EQUIPO DE TRABAJO

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, el equipo de trabajo estuvo conformado por:

- Autoras: Daniela Montalvo, Cristina Andrade
- Director de trabajo de grado: Ing. Diego Rodríguez.
- Oponentes de trabajo de grado: Dr. Vinicio Saráuz, Dra. Soraya Rhea.
- Gerente General: Ing. Juan Pablo Vaca.
- Gerente de producción: Amanda Espinosa.

5.3 FACTORES A VALIDAR

Para la validación del trabajo de investigación realizado, se tomarán en cuenta las recomendaciones brindadas en el informe de auditoría, las cuales están enfocadas acorde con los componentes del sistema de control interno según COSO III, como se presenta a continuación:

CONFECCIONES ARENA			
AUDITORIA DE GESTIÓN AL AÑO 2018			
MATRIZ DE VALIDACION			
COMPONENTE	INDICADORES	VERIFICACION	
		SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	Misión.	X	
	Visión.	X	
	Organigrama.	X	
	Manual de funciones.	X	
	Objetivos empresariales.	X	
	Código de ética.	X	
ACTIVIDADES DE CONTROL	Planificación de la producción	X	
	Proceso de compras	X	
	Manejo de inventarios.	X	
INFORMACION Y COMUNICACION	Implementación de canales de comunicación formales.	X	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Auditorías externas.	X	

5.4 MÉTODO DE CALIFICACIÓN

Para obtener una valoración a la validación realizada, se determinó una escala entre los factores que consta de tres parámetros los cuales son: Muy Aplicable, Aplicable y Poco aplicable, mismos que irán dentro de los siguientes rangos de porcentaje de validación:

CONCEPTO	PORCENTAJE DE VALIDACIÓN
Poco Aplicable	0% a 33%
Aplicable	34% a 66%
Muy aplicable	67% al 100%

Por lo tanto, para la obtención de dicho porcentaje de validación, se ponderará una calificación por cada opción de respuesta que tendrá el cuestionario, la cual irá como se presenta a continuación, para posteriormente aplicar la formula y obtener el resultado deseado.

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
Poco Aplicable	1
Aplicable	2
Muy aplicable	3

Máxima puntuación a obtener	66
------------------------------------	----

$$V = \frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Máxima puntuación a obtener}} * 100\%$$

5.5 RESULTADOS

Después de determinar las variables y el método de calificación de las mismas, se procedió a realizar la matriz de validación conjuntamente con el gerente general y gerente de producción, así también con los docentes evaluadores del trabajo de investigación obteniendo los siguientes resultados:

N°	Componente	Indicadores	Ing. Juan Pablo Vaca GERENTE GENERAL			Sra. Amanda Espinosa GERENTE DE PRODUCCIÓN		
			Poco Aplicable	Aplicable	Muy Aplicable	Poco Aplicable	Aplicable	Muy Aplicable
1	AMBIENTE DE CONTROL	¿Cómo califica la misión propuesta mediante la auditoría?			X			X
2		¿Cómo califica la visión propuesta mediante la auditoría?			X			X
3		¿Cómo califica el organigrama propuesto mediante la auditoría?			X		X	
4		¿La estructura presentada para el manual de funciones es?		X			X	
5		¿Cómo califica los objetivos empresariales propuestos mediante la auditoría?		X			X	
6		¿La estructura presentada para el código de ética es?	X			X		
7	ACTIVIDADES DE CONTROL	¿La recomendación propuesta para la planificación de la producción es?			X			X

8		¿La recomendación propuesta para la mejora del proceso de compras es?		X				X
9		¿La recomendación propuesta para un mejor control del manejo de inventarios es?			X			X
10	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	¿La recomendación de implementación de canales de comunicación formales es?		X			X	
11	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	¿La propuesta de implementación de auditorías externas anuales es?		X				X
TOTAL RESPUESTAS			1	5	5	1	4	6

N°	Componente	Indicadores	Ing. Diego Rodriguez Director			Dr, Vinicio Saráuz Oponente			Dra. Soraya Rhea Oponente		
			Poco Aplicable	Aplicable	Muy Aplicable	Poco Aplicable	Aplicable	Muy Aplicable	Poco Aplicable	Aplicable	Muy Aplicable
1	AMBIENTE DE CONTROL	¿Cómo califica la misión propuesta mediante la auditoría?			X			X			X
2		¿Cómo califica la visión propuesta mediante la auditoría?			X			X			X
3		¿Cómo califica el organigrama propuesto mediante la auditoría?			X			X			X

4		¿La estructura presentada para el manual de funciones es?			X			X			X
5		¿Cómo califica los objetivos empresariales propuestos mediante la auditoría?			X			X			X
6		¿La estructura presentada para el código de ética es?			X			X			X
7	ACTIVIDADES	¿La recomendación propuesta para la planificación de la producción es?			X			X			X
8	DE CONTROL	¿La recomendación propuesta para la mejora del proceso de compras es?			X			X			X

9		¿La recomendación propuesta para un mejor control del manejo de inventarios es?			X			X			X
10	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	¿La recomendación de implementación de canales de comunicación formales es?			X			X			X
11	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	¿La propuesta de implementación de auditorías externas anuales es?			X			X			X
TOTAL RESPUESTAS			0	0	11	0	0	11	0	0	11

RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS

Tipo Respuesta	N° Respuestas obtenidas	Ponderación	Puntaje obtenido
Poco Probable	2	1	2
Probable	9	2	18
Muy Probable	44	3	132
TOTAL	55		152

Fórmula de obtención de porcentaje de validación:

$$V = \frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Máxima puntuación a obtener}} * 100\%$$

$$V = \frac{152}{165} * 100\%$$

$$V = 92,12\%$$

5.3. Análisis de los Resultados de validación en la empresa:

Después de haber realizado el proceso de validación del trabajo de investigación propuesto, se concluye que el informe emitido a la Auditoría de Gestión al año 2018 en la empresa Arena ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura Ecuador es muy aplicable con un porcentaje de validación del 92,12% por lo que, es importante la aplicación de las recomendaciones emitidas.

CONCLUSIONES

- Después de haber analizado las bases teóricas se puede concluir que, la información propuesta en el desarrollo del presente trabajo de investigación, ha sido validada por la comunidad científica.
- El establecer el procedimiento metodológico aplicado en el trabajo de investigación, permitió la obtención eficiente y específica de la información a utilizar, determinados las variables objetas de estudio para su posterior validación.
- Después de haber realizado la evaluación de la situación diagnóstica de Confecciones Arena se pudo concluir que, el 70% de los proveedores de las cadenas comerciales son nacionales convirtiéndose en una oportunidad para la empresa y, la inexistencia de planificación para el desarrollo de actividades es una debilidad para la misma. Así también se puede concluir que la inestabilidad política por la cual se atraviesa en el país produce una amenaza para la situación económica de la empresa.
- Gracias a las recomendaciones planteadas en la fase de Información y Comunicación, los directivos de la empresa podrán realizar sus procesos y procedimientos de una manera más ordenada y eficiente logrando el crecimiento continuo de la empresa.
- Una vez analizada la propuesta se observó que, las recomendaciones descritas en el informe de auditoría de gestión son muy aplicables con un porcentaje de validación del 92,12%.

RECOMENDACIONES

- A los directivos de Confecciones Arena, se recomienda realizar un análisis estratégico dentro de la organización por lo menos cada tres años, realizando ajustes pertinentes a las recomendaciones propuestas, ya que por la situación cambiante a través del tiempo pueden existir cambios en ellas. Esto le permitirá realizar una retroalimentación de la situación de la empresa y la misma no se encuentre rezagada a través del tiempo.
- Para las investigaciones futuras a desarrollarse se recomienda realizar un análisis al sector textil en general más no a un empresario en específico, tomando en cuenta las debilidades presentadas en este trabajo de investigación en cuanto a las herramientas organizativas, con el fin de brindar una propuesta de cambio a cada una de las organizaciones que forman parte de este campo.
- A la alta gerencia de Confecciones Arena, se aplique las recomendaciones planteadas acorde con la matriz de implementación que se encuentra en el anexo 7 así también acorde con los plazos previstos para el desarrollo adecuado del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, D. (2011). *La identificación de riesgos inherente y de control en la evaluación de control interno y su importancia en la planificación de la auditoría gubernamental realizada por la Dirección Regional 3 de la Contraloría General del Estado*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Arellano, A. (2017). AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA CENTRO ESPECIALIZADO EN ODONTOLOGÍA “ORAL HEALTH”. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Calle, M., & Guamantario, E. (2015). *Auditoría de gestión al sistema de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito CIA LTD. periodo 2014*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Changoluisa, R., & Ipiates, F. (2015). *Auditoría de Gestión Administrativa aplicada a la Unidad Educativa "José Miguel Leoro Vásquez" de San Antonio de Ibarra*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Coba, G. (25 de Junio de 2020). Así serán las tendencias de consumo y negocios en la nueva normalidad. *PRIMICIAS*.
- Cruz, E. G., Pérez, G. H., Clúa, M. d., & Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Mi Scielo*, 10.
- González, R. (2015). *Qualpro Consulting S.C*. Obtenido de Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Hernandez, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. (Sexta ed.). Mc Graw Hill Education.
- Iñiguez, P., Rendón, R., Aguilar, J., & Salinas, E. C. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales.
- Lastra, B., & Picuasi, C. (2018). AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Mantilla, S. (2018). Auditoría de Control Interno. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Martínez, A. (22 de Octubre de 2020). *Etafashion, un modelo de negocio que marca tendencia en los últimos 65 años*. Obtenido de Metroecuador: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/empresarial/2020/10/22/etafashion-modelo-negocio-marca-tendencia-los-ultimos-65-anos.html>
- Pazmiño, Y. (2015). *MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Universidad Tecnica del Norte.
- Pérez, C. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de Soporte & CIA. LTDA: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicador esdegestion.pdf>
- Rodríguez, A. (2016). *Métodos científicos de indagación construcción del conocimiento*. *EAN*, 22.
- Rodriguez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Universidad de Artemisa*.
- Rodriguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Universidad de Artemisa.*, 11.
- Rodriguez, I. (24 de Septiembre de 2019). *¿Qué es un programa de auditoría?* Obtenido de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno.: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/6764-que-es-un-programa-de-auditoria#:~:text=Un%20programa%20de%20auditor%C3%ADa%20es,permanente%20de%20la%20labor%20efectuada>.
- Ruíz, E., & Escutia, J. (2015). *Sistemas de Control Interno*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uguña, P., & Villa, M. (2016). *AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE INVENTARIOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA DEL CANTÓN SANTA ISABEL. CASO IMPORTADORA LA CAMPIÑA DEL SUCO-ULLARI CIA. LTDA*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

- Universo, D. E. (2020). *CNE convocó a las elecciones generales del 2021 con nuevas reglas en la forma de votación*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/09/17/nota/7981231/cne-convoco-elecciones-generales-2021-nuevas-reglas-forma-votacion>
- Vásquez, M., & Pinargote, V. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua* (Primera. ed.). Manta, Manabí, Ecuador: Ediciones Uleam.
- Verdugo, N. (2015). "Auditoría de Gestión aplicada a la Compañía de responsabilidad limitada celular comunicaciones LABCELCOM. CIA. LTDA (Distribuidor autorizado MOVISTAR) Periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2013". Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca.
- Verdugo, Y., & Garzon, N. (2015). "*Auditoria de gestiona aplicada a la compañía de la responsabilidad limitada laboratorio celular comunicacion LABCELCOM. CIA. LTDA (Distribuidor autorizado movistar) Periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013*". Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana Sede Cuenca.
- Villegas, C., Guzmán, C., & Cervantes, L. (2019). *GUIA DIDACTICA AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Ibarra.
- Zaruma, J., Villafuerte, D., Silva, J., & Ortega, M. (2017). Innovación y tecnología en la industria textilera ecuatoriana. *Research Gate*.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA AL PERSONAL DE CONFECCIONES ARENA

FECHA: 2021/03/01

APLICADA A: Todos los miembros de la empresa ARENA

NUMERO DE ENCUESTAS: 30

PREGUNTAS:

1. ¿Qué puesto de trabajo ocupa en la empresa?

2. ¿Conoce si la empresa tiene visión y misión correctamente establecidas documentadas y socializadas a sus miembros?
 - a) Sí
 - b) No
3. ¿Conoce si la empresa cuenta con objetivos institucionales?
 - a) Sí
 - b) No
4. ¿La empresa cuenta con valores institucionales?
 - a) Sí
 - b) No
5. ¿Conoce si la empresa cuenta con un código de ética correctamente establecido y documento?
 - a) Sí
 - b) No
6. ¿Las funciones de los miembros de la empresa se encuentran documentadas en un manual de funciones de estricto cumplimiento por los empleados?
 - a) Sí
 - b) No
7. ¿El organigrama de la empresa se encuentra claramente definido, establecido y documentado?
 - a) Sí
 - b) No
8. ¿El organigrama de la empresa se encuentra a la vista de todos los miembros de la empresa para que se conozcan las líneas de comunicación?

- a) Sí
- b) No

ENCUESTA A CLIENTES DE CONFECCIONES ARENA

Fecha: 2021/03/01

Encuesta realizada a: Clientes de Confecciones Arena.

Nº de encuestas: 35.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo califica la atención recibida al momento de realizar su compra en Confecciones Arena?
 - a) Bueno.
 - b) Regular.
 - c) Malo
2. ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece Confecciones Arena?
 - a) Bueno.
 - b) Regular.
 - c) Malo.
3. ¿Considera usted que los precios de venta de los productos ofertados son accesibles para el público?
 - a) Sí.
 - b) No.
4. ¿Considera usted que los locales de venta de Confecciones Arena están en una ubicación en la que pueda llegar fácilmente?
 - a) Sí.
 - b) No.
5. ¿Considera usted que los locales de Confecciones Arena son llamativos y atraen al cliente?
 - a) Sí.
 - b) No.
6. ¿Se encuentra satisfecho con los productos adquiridos en Confecciones Arena?
 - a) Sí.
 - b) No.

CRUCES ESTRATEGICOS DE MATRIZ FODA

CRUCE FO (Fortalezas y Oportunidades)

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	F1	F2	F3	F4	F5	Σ	PRIORIDAD
O1	4	2	2	5	3	16	
O2	3	5	5	4	2	19	O2
O3	2	2	2	4	2	12	
O4	2	1	1	3	3	10	
Σ	11	10	10	16	10	57	F4

3.5.2. CRUCE FA

FORTALEZAS AMENAZAS	F1	F2	F3	F4	F5	Σ	PRIORIDAD
A1	2	1	1	5	1	10	
A2	1	1	1	4	4	11	
A3	4	5	5	2	3	19	A3
A4	1	3	3	5	4	16	
Σ	8	10	10	16	12	56	F4

3.6.2. CRUCE DO

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	Σ	PRIORIDAD
O1	5	4	1	1	5	16	O1
O2	4	4	1	1	2	12	

O3	2	2	1	1	5	11	
O4	2	2	4	1	5	14	
Σ	13	12	7	4	17		D5

3.7.2. CRUCE DA

DEBILIDADES AMENAZAS	D1	D2	D3	D4	D5	Σ	PRIORIDAD
A1	5	5	5	5	5	25	A1
A2	3	2	1	2	2	10	
A3	1	1	1	1	1	4	
A4	3	2	1	2	1	9	
Σ	12	10	8	10	8		D1

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

A la celebración del presente contrato comparecen, por una parte; las señoritas: ANDRADE RIVADENEIRA CRISTINA LISETH con cédula de identidad 1004205595 y MONTALVO TORRES JHOSELIN DANIELA con cédula de identidad 1050086568 que para efectos de este contrato se denominarán LAS AUDITORAS; y por otra, VACA MONTESDEOCA JUAN PABLO con cédula de identidad 1002278636, gerente general de CONFECCIONES ARENA que, para efectos de este contrato se denominará EL CONTRATANTE; los cuales libre y voluntariamente celebran suscribir el siguiente contrato de acuerdo a las siguientes cláusulas:

PRIMERA. – ANTECEDENTES

1. EL CONTRATANTE requiere la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Empresa Arena en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018; por lo cual decide autorizar a LAS AUDITORAS la prestación de los servicios de auditoria dentro de su empresa.
2. LAS AUDITORAS, son estudiantes de la Universidad Técnica del Norte y están previas a obtener su título en la carrera de Contabilidad y Auditoría. Por lo tanto, cuentan con los conocimientos necesarios para el efecto y la misma servirá para su trabajo de titulación.

SEGUNDA. – OBJETO DEL CONTRATO

Después de presentar los antecedentes, EL CONTRATANTE acepta la prestación de servicios profesionales a LAS AUDITORAS, con el fin de cumplir con todos los compromisos señalados, así también la emisión del informe final con las respectivas

conclusiones y recomendaciones que le permitan el mejoramiento de la gestión institucional de CONFECCIONES ARENA.

TERCERA. – OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE

EL CONTRATANTE se compromete a facilitar de manera oportuna la información solicitada por LAS AUDITORAS para el desarrollo eficiente de la auditoría de gestión.

CUARTA. – OBLIGACIONES DE LAS AUDITORAS

En virtud del presente contrato, LAS AUDITORAS, se comprometen a cumplir con las siguientes obligaciones:

- Desarrollar de manera oportuna y eficiente las actividades descritas en el presente contrato.
- Presentar los informes correspondientes al CONTRATANTE en los tiempos previstos y acordados con él.
- Acompañar al CONTRATANTE en la implementación de las recomendaciones emitidas frente a los posibles hallazgos.

QUINTA. – PLAZO:

El presente contrato tiene una duración de 30 días a partir de su suscripción.

El cronograma con las fechas principales será detallado a continuación:

ACTIVIDAD	FECHA
Contrato de Trabajo	14 de septiembre del 2020.
Orden de trabajo	15 de septiembre del 2020.
Planificación de la auditoría	16 de septiembre del 2020.
Ejecución de la auditoría	21 de septiembre del 2020.

Entrega del Informe final.

2 de octubre del 2020

Estas fechas podrán estar sometidas a cambios de acuerdo a los acuerdos entre el CONTRATANTE como de LAS AUDITORAS.

SEXTA. – CONFIDENCIALIDAD

Las partes de este contrato respetarán la confidencialidad de la información presentada tanto por EL CONTRATANTE como LAS AUDITORAS de las cuales llegarán a tener conocimiento.

SÉPTIMA. – ACEPTACIÓN

Las partes aceptan lo dispuesto en este contrato, así como también la propuesta para la ejecución de la auditoría presentada por LAS AUDITORAS.

Para constancia firman tres ejemplares de igual tenor y valor.

Ing. Juan Pablo Vaca Montesdeoca

Gerente Confecciones Arena

Srta. Daniela Montalvo

Estudiante

Srta. Cristina Andrade

Estudiante

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO REALIZADO A LOS JEFES DE AREA. –

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
 TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PERÍODO 2018 A LA EMPRESA ARENA DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA, ECUADOR.
 EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO.



Por favor, responda a esta encuesta que servirá para determinar el grado de control interno en la empresa Arena para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Gracias por su colaboración.

Fecha: 2020 - 10 - 02

Cargo del encuestado: Asistente Administrativa

Por favor responda con una "X" en la respuesta que considere adecuada a su criterio.

1. ENTORNO DE CONTROL

1.1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Nº	PREGUNTA	TIPO	RESPUESTA	"X"
1.1.1.	¿Conoce usted los valores y principios éticos que la alta gerencia establece en la empresa?	Tipo 3	Si No	X
1.1.2.	¿Existen estándares de conducta en la empresa que sean conocidos por todos los miembros?	Tipo 2	Si Si, pero no se conocen No	X
1.1.3.	¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para evidenciar el cumplimiento de los estándares de conducta?	Tipo 3	Si No	X
1.1.4.	¿Se toman las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación respecto a los estándares de conducta de forma oportuna?	Tipo 3	Si No	X

1.2. El concejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno:

1.2.1.	¿La empresa evalúa periódicamente las habilidades y el desempeño entre sus miembros?	Tipo 4	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No, nunca	X
1.2.2.	¿La alta gerencia delega sus responsabilidades de supervisión en la empresa?	Tipo 3	Si No	X
1.2.3.	¿La alta gerencia establece un código de ética o estándares de conducta?	Tipo 2	Si Si, pero no se conocen	X

y acciones para evitarlos				
1.2.4.	¿Se monitorea los posibles riesgos de la empresa que puedan afectar al cumplimiento de objetivos?	Tipo 4	No	
			Sí, mensualmente	
			Sí, trimestralmente	
			Sí, semestralmente	
			Sí, anualmente	X
No, nunca				
1.2.5.	¿Se analiza y discute la información respecto al cumplimiento de objetivos de la empresa?	Tipo 4	Sí, mensualmente	
			Sí, trimestralmente	
			Sí, semestralmente	
			Sí, anualmente	X
			No, nunca	

La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

1.3.1.	¿La alta gerencia toma en cuenta a toda la organización en todos sus niveles para la consecución de objetivos?	Tipo 5	Sí	X
			No	
			A veces	
1.3.2.	¿Se consideran líneas de comunicación factibles que faciliten el flujo de información en la empresa?	Tipo 5	Sí	
			No	
			A veces	X
1.3.3.	¿Existe distribución clara y comprensible de funciones y responsabilidades en todos los niveles organizacionales de la empresa?	Tipo 3	Sí	
			No	X

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.

1.4.1.	¿Existen definidas claramente las políticas y procedimientos de la empresa que sean de conocimiento de todos los empleados de la empresa?	Tipo 2	Sí	
			Sí, pero no se conocen	
			No	X
1.4.4.	¿Conoce si la empresa cuenta con un plan contingente para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno?	Tipo 3	Sí	
			No	X

Define las responsabilidades de las personas a nivel de SCI para la consecución de objetivos.

1.5.1.	¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?	Tipo 5	Sí	
			No	X
			A veces	
1.5.2.	¿Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas al personal?	Tipo 3	Sí	
			No	X
			Sí	X

1.5.3.	¿Identifica presiones excesivas asociadas al cumplimiento de objetivos de la empresa?	Tipo 6	No	
			A veces	

2. **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

2.1 **La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.**

2.1.1	¿La empresa cumple las normas establecidas por las entidades de control? (Responsabilidad social)	Tipo 3	Si	X
			No	

2.2. **Identifica y analiza los riesgos para la consecución de objetivos.**

2.2.1	¿La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad?	Tipo 4	Si, mensualmente	
			Si, trimestralmente	
			Si, semestralmente	
			Si, anualmente	X
			No, nunca	
2.2.2.	¿Al evaluar los riesgos se considera factores internos y externos?	Tipo 3	Si	X
			No	
2.2.3.	¿La organización determina los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	Tipo 5	Si	X
			No	
			A veces	
2.2.4	¿Se estima la importancia y frecuencia de los riesgos identificados?	Tipo 5	Si	
			No	X
			A veces	
2.2.5	¿La organización determina cómo gestionar los riesgos?	Tipo 3	Si	
			No	X

2.3 **Consideración de la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos.**

2.3.1.	¿La organización considera los distintos tipos de fraude?	Tipo 3	Si	X
			No	

2.4 **La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.**

2.4.1	¿La empresa evalúa los riesgos externos derivados de cambios regulatorios, económicos y físicos del tipo de negocio en el que se desenvuelve?	Tipo 4	Si, mensualmente	
			Si, trimestralmente	
			Si, semestralmente	
			Si, anualmente	X
			No, nunca	
2.4.2	¿La empresa considera los cambios en su línea de negocio, debido a la inserción de nuevas tecnologías, crecimiento población y extensión geográfica del negocio?	Tipo 3	Si	X
			No	

3.1 La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

3.1.1	¿La empresa ha integrado en todas sus actividades la evaluación de los riesgos a través del control interno?	Tipo 3	Si	
			No	X
3.1.2	¿La empresa cuenta con actividades de control bien establecidas, donde se pueda evaluar, controlar y mitigar los riesgos?	Tipo 3	Si	
			No	X
3.1.3	¿La gerencia considera las actividades de control en varios niveles de la entidad?	Tipo 5	Si	
			No	
			A veces	X

3.2 La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

3.2.1	¿La empresa utiliza sistemas tecnológicos que permiten un control adecuado de sus actividades?	Tipo 1	Si	X
			No	
			Parcialmente	
3.2.2	¿La empresa evalúa constantemente sus políticas acordes de su línea de negocio?	Tipo 3	Si	
			No	X

3.3 La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

3.3.1	¿Los empleados conocen de los controles establecidos para el desarrollo de sus actividades?	Tipo 1	Si	
			No	X
			Parcialmente	
3.3.2	¿La empresa actualiza políticas y procedimientos para la mejora de las actividades de control?	Tipo 1	Si	
			No	X
			Parcialmente	

4

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1 Utilización de información relevante para el apoyo del funcionamiento de control Interno:

4.1.1	¿El sistema de información mantiene la calidad de la información a lo largo de todos los procesos?	Tipo 3	Si	
			No	X

4.2 Comunicación de la información internamente en la organización, incluido objetivos y responsabilidades.

4.2.1	¿Se comunica la información de control interno mediante políticas, procedimientos, objetivos específicos, que muestren la importancia y beneficios de un Sistema de Control Interno?	Tipo 1	Si	
			No	
			Parcialmente	X

4.2.2	¿Existen líneas de comunicación independiente, anónima o confidencial para la denuncia de irregularidades dentro de la entidad?	Tipo 3	Si	
			No	X
4.2.3	¿Se encuentra claramente definido los medios de comunicación formales utilizados dentro de los procesos de la entidad (uso de tecnologías, memos, etc.)?	Tipo 1	Si	X
			No	
			Parcialmente	

4.3 Comunicación con fuentes externas a la entidad sobre el Sistema de Control Interno.

4.3.1	¿La organización brinda canales de comunicación abiertos para aportes de clientes, proveedores, entidades de control, etc.?	Tipo 3	Si	X
			No	
4.3.2	¿Se comunica a la máxima autoridad de la entidad acerca de la información obtenida de las terceras partes como puede ser: comentarios de clientes, nuevas leyes que afectan a la entidad, entre otras?	Tipo 3	Si	X
			No	

5 ACTIVIDADES DE SUPERVISION-MONITOREO

5.1 Desarrollo de evaluaciones independientes y continuas al sci:

5.1.1	¿La empresa realiza evaluaciones de control externo como auditorías?	Tipo 3	Si	
			No	X
5.1.2	¿La empresa realiza controles a operaciones rutinarias de manera continua?	Tipo 4	Si, mensualmente	
			Si, trimestralmente	
			Si, semestralmente	
			Si, anualmente	X
			No, nunca	
5.1.3	¿Establece como punto de referencia el sistema de control interno para la evaluación continua e independiente?	Tipo 5	Si	
			No	X
			A veces	
5.1.4	¿Emplea personal suficiente y competente para la realización de las evaluaciones continuas e independientes?	Tipo 5	Si	
			No	X
			A veces	
5.1.5	¿Las evaluaciones continuas están acorde a los procesos existentes en el negocio para determinar si estos se realizan eficientemente?	Tipo 1	Si	
			No	X
			Parcialmente	

5.2 Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno:

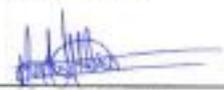
5.2.1	¿La alta gerencia evalúa los resultados obtenidos de las evaluaciones continuas e independientes y brinda mejoras a la empresa?	Tipo 4	Si, mensualmente	
			Si, trimestralmente	
			Si, semestralmente	
			Si, anualmente	
			No, nunca	X

5.2.2	¿Usted comunica deficiencias detectadas a los directivos para tomar acciones correctivas?	Tipo 4	Si, mensualmente	<input checked="" type="checkbox"/>
			Si, trimestralmente	<input type="checkbox"/>
			Si, semestralmente	<input type="checkbox"/>
			Si, anualmente	<input type="checkbox"/>
			No, nunca	<input type="checkbox"/>
5.2.3	¿Elabora plan de acción para lograr el compromiso de la aplicación de las acciones correctivas?	Tipo 3	Si	<input type="checkbox"/>
			No	<input checked="" type="checkbox"/>
5.2.4	¿Supervisa y controla si las deficiencias son corregidas oportunamente con las acciones correctivas?	Tipo 4	Si, mensualmente	<input type="checkbox"/>
			Si, trimestralmente	<input type="checkbox"/>
			Si, semestralmente	<input type="checkbox"/>

Empirio

No

Nombre: *Andrés Mouna*
 N°cédula: *100299054-5*



Firma

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSO III) FASE II

F2-MPCCI
1 de 13

ENTIDAD: CONFECCIONES ARENA TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PERÍODO 2018 A LA EMPRESA ARENA IMBABURA, ECUADOR.				
Nº	PREGUNTA	TIPO	RESPUESTA	Peso clasificado
1.	ENTORNO DE CONTROL			
1.1.	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.			
1.1.1.	¿Conoce usted los valores y principios éticos que la alta gerencia establece en la empresa?	Tipo 3	Si No	2
1.1.2.	¿Existen estándares de conducta en la empresa que sean conocidos por todos los miembros?	Tipo 2	Si Sí, pero no se conocen No	2
1.1.3.	¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para evidenciar el cumplimiento de los estándares de conducta?	Tipo 3	Si No	2
1.1.4.	¿Se toman las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación respecto a los estándares de conducta de forma oportuna?	Tipo 3	Si No	2
1.2.	TOTAL PRINCIPIO			
1.2.2.	El concejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno			
1.2.2.	¿La empresa evalúa periódicamente las habilidades y el desempeño de sus miembros?	Tipo 4	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No, nunca	2

1.2.3.	¿La alta gerencia delega sus responsabilidades de supervisión en la empresa?	Tipo 3	Si No	2
1.2.4.1.	¿La alta gerencia establece un código de ética y políticas para cada área?	Tipo 2	Si Sí, pero no se conocen No	2
1.2.4.2.	¿Se monitorea los posibles riesgos de la empresa que puedan afectar al cumplimiento de objetivos?	Tipo 4	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No, nunca	2
1.2.4.4.	¿Se analiza y discute la información respecto al cumplimiento de objetivos de la empresa?	Tipo 4	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No, nunca	2
TOTAL PRINCIPIO				
1.3	La dirección establece con la supervisión del concejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.			
1.3.1.	¿La alta gerencia toma en cuenta a toda la organización en todos sus niveles para la consecución de objetivos?	Tipo 5	Si No A veces	4
1.3.2.	¿Se consideran líneas de comunicación factibles que faciliten el flujo de información en la empresa?	Tipo 5	Si No A veces	3

1.3.3.	¿Existe distribución clara y comprensible de funciones y responsabilidades en todos los niveles organizacionales de la empresa?	Tipo 3	Si No	3
TOTAL PRINCIPIO				
1.4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.				
1.4.1.	¿Existen definidas claramente las políticas y procedimientos de la empresa que sean de conocimiento de todos los empleados de la empresa?	Tipo 2	Si Sí, pero no se conocen No	5
1.4.4.	¿Conoce si la empresa cuenta con un plan contingente para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno?	Tipo 3	Si No	5
TOTAL PRINCIPIO				
1.5. Define las responsabilidades de las personas a nivel de SCI para la consecución de objetivos.				
1.5.1.	¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?	Tipo 5	Si No A veces	4
1.5.2.	¿Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas al personal?	Tipo 3	Si No	3
1.5.4.	¿Identifica presiones excesivas asociadas al cumplimiento de objetivos de la empresa?	Tipo 6	Si No A veces	3

--	--	--	--	--

TOTAL PRINCIPIO

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

2.1 La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados

2.1.5	¿La empresa cumple las normas establecidas por las entidades de control?	Tipo 3	Si	10
			No	

TOTAL PRINCIPIO

2.2. Identifica y analiza los riesgos para la consecución de objetivos.

2.2.1	¿La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad?	Tipo 4	Si, mensualmente	2
			Si, trimestralmente	
			Si, semestralmente	
			Si, anualmente	
			No, nunca	

2.2.2.	¿Al evaluar los riesgos se considera factores internos y externos?	Tipo 3	Si	2
			No	

2.2.3.	¿La organización determina los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	Tipo 5	Si	2
			No	
			A veces	

2.2.4	¿Se estima la importancia y frecuencia de los riesgos identificados?	Tipo 5	Si	2
			No	
			A veces	

2.2.5	¿La organización determina cómo gestionar los riesgos?	Tipo 3	Si	2
			No	

TOTAL PRINCIPIO

2.3 Consideración de la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos.

2.3.1.	¿La organización considera los distintos tipos de fraude?	Tipo 3	Si	10
--------	---	--------	----	----

			No	
TOTAL PRINCIPIO				
2.4	La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.			
2.4.1	¿La empresa evalúa los riesgos externos derivados de cambios regulatorios, económicos y físicos del tipo de negocio en el que se desenvuelve?	Tipo 4	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No, nunca	5
2.4.2	¿La empresa considera los cambios en su línea de negocio, debido a la inserción de nuevas tecnologías, crecimiento población y extensión geográfica del negocio?	Tipo 3	Si No	5
TOTAL PRINCIPIO				
3	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.			
3.1.1	¿La empresa ha integrado en todas sus actividades la evaluación de los riesgos a través del control interno?	Tipo 3	Si No	3
3.1.2.	¿La empresa cuenta con actividades de control bien establecidas, donde se pueda evaluar, controlar y mitigar los riesgos?	Tipo 3	Si No	4
3.1.3.	¿La gerencia considera las actividades de control en varios niveles de la entidad?	Tipo 5	Si No A veces	3
TOTAL PRINCIPIO				
3.2	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.			
3.2.1		Tipo 1	Si	5

	¿La empresa utiliza sistemas tecnológicos que permiten un control adecuado de sus actividades?		No Parcialmente	
3.2.2.	¿La empresa evalúa constantemente sus políticas acordes de su línea de negocio?	Tipo 3	Si No	5
3.3	TOTAL PRINCIPIO			
	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas de procedimientos.			
3.3.1.	¿Los empleados conocen de los controles establecidos para el desarrollo de sus actividades?	Tipo 1	Si No Parcialmente	5
3.3.2.	¿La empresa actualiza políticas y procedimientos para la mejora de las actividades de control?	Tipo 1	Si No Parcialmente	5
	TOTAL PRINCIPIO			
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1	Utilización de información relevante para el apoyo del funcionamiento de control Interno:			
4.1.1.	¿El sistema de información mantiene la calidad de la información a lo largo de todos los procesos?	Tipo 3	Si No	10
	TOTAL PRINCIPIO			
4.2	Comunicación de la información internamente en la organización, incluido objetivos y responsabilidades.			
4.2.1	¿Se comunica la información de control interno mediante políticas, procedimientos, objetivos específicos, que muestren la importancia y beneficios de un Sistema de Control Interno?	Tipo 1	Si No Parcialmente	3
4.2.2.	¿Existen líneas de comunicación independiente, anónima o confidencial para la denuncia de irregularidades dentro de la entidad?	Tipo 3	Si No	4
4.2.3.		Tipo 8	Si No	3

	¿Se encuentra claramente definido los medios de comunicación formales utilizados dentro de los procesos de la entidad (uso de tecnologías, memos, etc.)?		Parcialmente	
TOTAL PRINCIPIO				
4.3	Comunicación con fuentes externas a la entidad sobre el Sistema de Control Interno:			
4.3.1.	¿La organización brinda canales de comunicación abiertos para aportes de clientes, proveedores, entidades de control, etc.?	Tipo 3	Si No	5
4.3.2.	¿Se comunica a la máxima autoridad de la entidad acerca de la información obtenida de las terceras partes como puede ser: comentarios de clientes, nuevas leyes que afectan a la entidad, entre otras?	Tipo 3	Si No	5
TOTAL PRINCIPIO				
5	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN-MONITOREO			
5.1	Desarrollo de evaluaciones independientes y continuas al sci:			
5.1.1	¿La empresa realiza evaluaciones de control externo como auditorías?	Tipo 3	Si No	2
5.1.2	¿La empresa realiza controles a operaciones rutinarias de manera continua?	Tipo 4	Si, mensualmente Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente No, nunca	2
5.1.3	¿Establece como punto de referencia el sistema de control interno para la evaluación continua e independiente?	Tipo 5	Si No A veces	2
5.1.4	¿Emplea personal suficiente y competente para la realización de las evaluaciones continuas e independientes?	Tipo 5	Si No A veces	2
5.1.5.		Tipo 1	Si	

	¿Las evaluaciones continuas están acorde a los procesos existentes en el negocio para determinar si estos se realizan eficientemente?		No		2
			Parcialmente		
TOTAL PRINCIPIO					
5.2 Evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno:					
5.2.1	¿La alta gerencia evalúa los resultados obtenidos de las evaluaciones continuas e independientes y brinda mejoras a la empresa?	Tipo 4	F2-MPCCI 13 de 13		2
			Si, semestralmente		
			Si, anualmente		
			No, nunca		
5.2.2	¿Ud comunica deficiencias detectadas a los directivos para tomar acciones correctivas?	Tipo 4	Si, mensualmente		
			F2-MPCCI 13 de 13		
			No, nunca		
5.2.3	¿Elabora plan de acción para lograr el compromiso de la aplicación de las acciones correctivas?	Tipo 3	Si		
			No		
5.2.4	¿Supervisa y controla si las deficiencias son corregidas oportunamente con las acciones correctivas?	Tipo 4	Si, mensualmente		
			Si, trimestralmente		
			Si, semestralmente		
			Si, anualmente		
			No, nunca		
TOTAL PRINCIPIO					

ANEXO 7

MATRIZ DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

ÁMBITO	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN

<p>División de funciones en cuanto al control interno</p>	<p>Gerente general Gerente de producción</p>	<p>Establecerá una división de funciones teniendo en cuenta los siguientes puntos de referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identifique a detalle todas las actividades que realiza cada miembro de la empresa. *Analice la carga laboral en relación a su jornada. *Determine la duplicidad de funciones si existiese, así como la ausencia de estas. *Reestructure la división de funciones equitativamente entre los empleados en base a que los procedimientos de la empresa se ejecuten correctamente y se mejore la eficiencia en la entrada con respecto al hallazgo.
<p>Controles deficientes en la empresa para mitigar riesgos</p>	<p>Gerente general</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Establezca controles para cada área en base a los riesgos existentes que pueden surgir en cada una de estas. *Redacte y documente las actividades de control para socializarlas al personal. *Identifique al Jefe de cada área quien sea el responsable del cumplimiento de las actividades de control. *Solicite al Jefe de personal coordine, evalúe y monitoree el cumplimiento de las actividades implantadas. *Solicite un informe semestral al Jefe de área en el cual se detalle el grado de cumplimiento de las actividades de control.
<p>Canales de información formales inexistentes en la empresa</p>	<p>Asistente de Gerencia General</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Encargarse del archivo y organización de documentos formales cuanto a comunicaciones internas de la empresa. *Explicar a los miembros de la empresa que se establecerán 2 canales de comunicación deferentes dependiendo del tipo de información que se maneje: información básica e información importante. La información básica como permisos por horas, motivos por los cuales el retraso en actividades se comunicará verbalmente como se maneja en el estado manejando hasta el momento en la empresa. En cuanto a la información importante como; solicitud de vacaciones, anticipos de sueldos, faltas graves se lo manejarán únicamente con oficios, los cuales que recibidos por el asistente de gerencia general.

		*Solicite al gerente general la aprobación de las comunicaciones recibidas para dar respuesta a los empleados.
Evaluaciones al sistema de control interno inexistentes.	Gerente de Producción	*Planifique las evaluaciones enfocadas en el cumplimiento de los controles implantados en la empresa por cada área. *Ejecute la evaluación de forma particular y también macro. La forma particular es decir por áreas de manera que se identifique el grado de cumplimiento de control interno en cada una de las áreas. De forma macro se identificará si el modelo de control interno de la empresa está dando resultados. *Califique la evaluación en base a los riesgos mitigados o eliminados en la empresa en base a un periodo de tiempo. *Ejecute las evaluaciones por lo menos dos veces al año.
Inexistencia de misión de la empresa	Gerente General Gerente de Producción	Cree y establezca una misión para la empresa (misión propuesta en el hallazgo 5)
Inexistencia de visión de la empresa	Gerente General Gerente de Producción	Cree y establezca una visión para la empresa (visión propuesta en el hallazgo 6)
Inexistencia de objetivos empresariales de la empresa	Gerente General Gerente de Producción	Plantee objetivos empresariales y sean socializados a todos los miembros. (propuestos en el hallazgo 7)
Valores institucionales en Confecciones Arena.	Gerente General	Delegará a una persona capacitada en el tema, la definición de los valores éticos y morales en base a: *Las letras del nombre de la marca para una mejor presentación de dichos valores. *A los principales valores que la empresa quiere reflejar en las personas que conforman la institución, de manera que se refleje el empoderamiento de marcar y relación directa con los valores seleccionados.

Código de ética	Gerente General	Implementará de un código de ética que permita conocer a los trabajadores la manera de comportarse y actuar dentro de la empresa, y, a su vez, las consecuencias que conlleva el no acatar los órdenes.
Manual de funciones en Confecciones Arena.	Gerente General.	Delegará a una persona especializada en la elaboración de manuales, la cual se encargará de determinar los puestos de trabajo existentes en la empresa de acuerdo con los niveles jerárquicos.
	Persona delegada por gerente para el efecto.	Indagará las actividades que se realizan en cada uno de los productos obtenidos en cada área y las personas a las cuales reportar su producto final del proceso.
		Presentará a los altos mandos de la empresa, en este caso el gerente de ventas y de producción, los mismos que aprobarán la aplicación en la empresa, dejando constancia de firmas de aprobación.
		Socializará entre los miembros de la empresa para la puesta en marcha del mismo.
Organigrama en Confecciones Arena.	Gerente General	Actualizará el organigrama que disponen, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo más importantes y esenciales para la empresa de manera que no existan puestos vacíos o no estables con la posibilidad de quedar vacíos en el organigrama.
Control documentado sobre el nivel de prendas de vestir elaboradas.	Gerente General	Implementará documentos formales que permitan controlar el desarrollo de la producción semanal, mensual y trimestralmente, con el fin de controlar los niveles de productividad y eficiencia en la toma de decisiones, siguiendo las siguientes directrices. *El señor gerente notificará a la jefe de producción mediante un memorándum en el cual se le delegue la elaboración de informes acerca de los niveles de producción alcanzados en la empresa, especificando el nivel de cumplimiento tanto de las órdenes de producción como de las unidades utilizadas para la venta al público. *Con los informes presentados del área de producción, el gerente aplicará indicadores de gestión que les permita medir el nivel de cumplimiento del pedido a través del tiempo y, en función de ello, tomar decisiones.

Proceso de compras.	Asistente Administrativo	Adjuntará en todas las compras significativas de la empresa proformas de los distintos proveedores para evidenciar la selección del mejor proveedor en cuanto a precio y calidad, mediante la propuesta del siguiente ítem.
		Recibir la orden de compra de las distintas áreas que soliciten compra de insumos.
		Antes de realizar una compra significativa (según el valor que determine gerencia), solicitará proformas del insumo o producto a lo menos a dos proveedores con el fin de que le permita tomar la mejor decisión de compra en cuanto a precio y calidad.
		Notificará a gerencia dichas órdenes de compra para su autorización de compra la cual se evidencie mediante una rúbrica de aprobación.
		Realizará la compra a la mejor opción autorizada por gerencia.
Toma física de inventario de bodega.	Gerente de Producción	<p>Realizará mayor control a la ejecución de la toma física de inventario de productos terminados mediante:</p> <p>*Elaborará una hoja de control en el cual se especifique la fecha en la cual se realice el inventario, la persona que lo realizó y, adjuntará detalle del conteo de las unidades.</p> <p>*Con los resultados obtenidos elaborará un informe dirigido a gerencia, en el cual detalle las novedades encontradas al momento de realizar el inventario con el fin de obtener un respaldo de la ejecución de dicha actividad.</p>

ANEXO 8

EVIDENCIAS TRABAJO DE CAMPO

