



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

“Auditoría de gestión al departamento de ventas en la empresa Ecuatran S.A.”

Autora: Pomboza Melendrez, Gabriela Grace

Tutora: Dra. Toscano Morales, Cecilia Catalina

Ambato – Ecuador

2022


APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales con cédula de identidad No. 1802624799, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.”**, desarrollado por Gabriela Grace Pomboza Melendrez, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, septiembre 2022

TUTORA



.....
Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

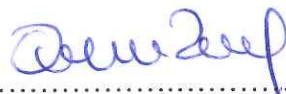
C. I. 1802624799

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gabriela Grace Pomboza Melendrez con cédula de identidad No. 1805306774, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto integrador.

Ambato, septiembre 2022

AUTORA



.....

Gabriela Grace Pomboza Melendrez

C. I. 1805306774

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, septiembre 2022

AUTORA



.....
Gabriela Grace Pomboza Melendrez

C. I. 1805306774


APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.”**, elaborado por Gabriela Grace Pomboza Melendrez, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

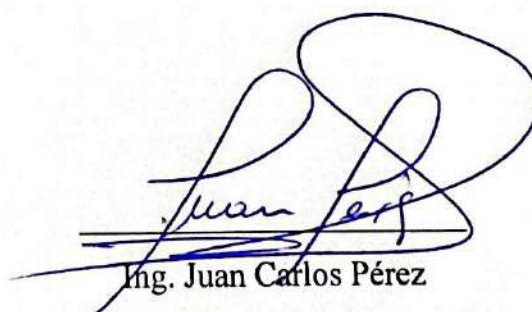
Ambato, septiembre 2022



Dra. Mg. Tatiana Valle
PRESIDENTE



Dr. Jaime Díaz
MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Juan Carlos Pérez
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico a Dios el esfuerzo realizado, por la voluntad de permitirme culminar con una meta más, a mis padres Ángel y Marlene, y a mis hermanos por su apoyo y amor incondicional, porque siempre juntos como familia hemos salido adelante ante cualquier adversidad.

Siendo este trabajo no un logro mío, si no, nuestro y me siento orgulloso de compartirlo con ustedes.

Gabriela Grace Pomboza Melendrez

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a mi familia, ya que su amor y esfuerzo fueron piezas clave de motivación para seguir adelante, nunca rendirme y siempre dar lo mejor de mí.

Un profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que forman parte de la empresa Ecuatran SA., por la confianza depositada, por abrirme las puertas y permitirme realizar el proyecto integrador dentro de su institución.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Técnica de Ambato, especialmente a la Carrera de Contabilidad y Auditoría, gracias a cada uno de ustedes por la paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente, expreso un sincero agradecimiento a cada uno de mis amigos y colaboradores de este proceso quienes con su dirección, conocimiento y enseñanza permitieron el desarrollo de este proyecto integrador.

Gabriela Grace Pomboza Melendrez

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.”

AUTORA: Gabriela Grace Pomboza Melendrez

TUTORA: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

FECHA: Septiembre 2022

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión del departamento de ventas en la empresa ECUATRAN SA.; mejora los procesos de gestión en términos de eficiencia, eficacia, ética y economía durante el periodo 2021.

Una vez encontrado el problema de la entidad, nos permite la recolección de datos bibliográficos para realizar una auditoría de gestión, para esto el desarrollo consta de cinco etapas: la primera permite la comprensión del funcionamiento de la entidad y permite la identificación y comprensión de hechos, actividades y prácticas a través de entrevistas , y la segunda permite la revisión de objetivos y políticas y demás requisitos legales, la tercera es evaluar el control interno a través del método COSO I, la cuarta es realizar un estudio profundo de las áreas clave y la etapa final presentar un informe de auditoría que servirá como herramienta para la adecuada toma de decisiones que permitan mejorar las actividades de la empresa y brindar a los clientes un adecuado servicio.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA DE GESTIÓN, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PROCESOS FINANCIEROS, INDICADORES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS, DIAGNÓSTICO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “MANAGEMENT AUDIT OF THE SALES DEPARTMENT AT THE COMPANY ECUATRAN S.A.”

AUTHOR: Gabriela Grace Pomboza Melendrez

TUTOR: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

DATE: September 2022

ABSTRACT

The management audit of the sales department in the company ECUATRAN SA.; improves management processes in terms of efficiency, effectiveness, ethics and economy during the 2021 period.

Once the problem of the entity is found, it allows us to collect bibliographic data to carry out a management audit, for this the development consists of five stages: the first allows the understanding of the operation of the entity and allows the identification and understanding of facts , activities and practices through interviews, and the second allows the review of objectives and policies and other legal requirements, the third is to evaluate internal control through the COSO I method, the fourth is to carry out an in-depth study of the key areas and The final stage is to present an audit report that will serve as a tool for proper decision-making to improve the company's activities and provide customers with adequate service.

KEYWORDS: MANAGEMENT AUDIT, ADMINISTRATIVE PROCESSES, FINANCIAL PROCESSES, MANAGEMENT AND FINANCIAL INDICATORS, DIAGNOSIS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa Ecuatran S.A.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3 Organigrama estructural Ecuatran S.A	3
1.1.1.4 Detalles de operación	6
1.1.1.5 Detalles legales.....	7
1.1.1.6 Marca o logo	8

1.1.1.7 Ubicación	9
1.1.1.8 Estrategias y metas institucionales.....	9
1.1.2 Descripción del entorno	10
1.1.2.1 La auditoría de gestión en el mundo, un desarrollo continuo de problemas	10
1.1.2.2 Expansión, Ecuatran S.A, abriéndose camino en el mercado laboral.	10
1.1.3 Justificación.....	11
1.1.3.1 Contextualización del problema.....	11
1.1.3.2 Justificación teórica, práctica y metodológica	12
1.1.4.- Objetivos.....	13
1.1.4.1.- Objetivos general	13
1.1.4.2.- Objetivos específicos	13
1.2 Revisión de la literatura	13
1.2.1 Teoría económica “Economía de la información”	13
1.2.2 Definición de auditoría.....	14
1.2.3 Auditoría de gestión	14
1.2.3.1 Importancia de la auditoría de gestión	15
1.2.3.2 Objetivos de la auditoría de gestión.....	15
1.2.3.3 Características de una auditoría de gestión	16
1.2.4 Alcance de la auditoría de gestión.	17
1.2.5 Fases de la auditoría de gestión.....	18
1.2.6 Diferencias entre auditoría de gestión y auditoría financiera.....	21
1.2.7 Control interno	22
1.2.8 Programas de auditoría.....	23
1.2.9 Hallazgos de auditoría.....	24

1.2.10 Papeles de trabajo.....	24
1.2.11 Índices de auditoría	25
1.2.12 Marcas de auditoría	25
1.2.13 Indicadores de gestión.....	26
CAPÍTULO II	28
METODOLOGÍA	28
2.1 Descripción de la metodología.....	28
2.1.1. Unidad de análisis	28
2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	28
2.1.2.1 Fuentes de información primaria.	28
2.1.3. Fases del desarrollo.....	30
CAPÍTULO III.....	33
DESARROLLO.....	33
3.1 Auditoría de gestión	33
3.1.1 Introducción	33
3.2 Contenido	33
CAPÍTULO IV	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
4.1 Conclusiones	124
4.2 Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1. Productos ofertados por la empresa.....	6
Tabla N° 2 Base Legal	7
Tabla N° 3 Matriz objetivos estratégicos	9
Tabla N° 4. Diferencias entre auditoría de gestión y auditoría financiera	22
Tabla N° 5. Papeles de trabajo	25
Tabla N° 6. Indicadores de eficiencia	26
Tabla N° 7. Indicadores de eficacia	27
Tabla N°8. Personas encuestadas o entrevistadas	29
Tabla N° 9. Fases del desarrollo	30
Tabla N° 10. Funcionarios de la empresa Ecuatran S.A	33
Tabla N° 11. Listado de clientes Ecuatran SA.....	45
Tabla N° 12. Rangos de nivel de confianza	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N°.1.- Organigrama Estructural General	3
Gráfico N°.2.- Organigrama de Posición (ECUATRAN S.A).....	4
Gráfico N°.3.- Organigrama Funcional ECUATRAN S.A.....	5
Gráfico N°4. Registro Único de Contribuyentes (RUC).....	8
Gráfico N° 5. Logo.....	9
Gráfico N° 6. Objetivos de la auditoría.....	16
Gráfico N° 7. Características de la auditoría.....	16
Gráfico N° 8. Alcance de la auditoría	17
Gráfico N° 9. Aspectos Operativos	18
Gráfico N° 10. Flujo del proceso de auditoría de gestión	20
Gráfico N° 11. Marcas de auditoría	26
Gráfico N° 12. Lista de productos.....	42
Gráfico N° 13. Conocimiento de productos	86
Gráfico N° 14. Atención por el personal de la empresa.....	87
Gráfico N° 15. Instalaciones adecuadas	87
Gráfico N° 16. Dificultan en los trámites.....	88
Gráfico N° 17. Funcionarios Capacitados.....	88
Gráfico N° 18. Tiempo para realizar un crédito.....	89
Gráfico N° 19. Visita clientes	89
Gráfico N° 20. Notificaciones de ventas	90

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa Ecuatran S.A.

La empresa ECUATRAN SA., se encuentra ubicada en: País: Ecuador Provincia: Tungurahua Cantón: Tungurahua Dirección: Santa Rosa Km. 7 ½ Vía Guaranda, Ambato, Tungurahua, Ecuador. Teléfono: 03-2754188 Correo electrónico: seleccion@ecuatran.com Gerente general: Juan Manuel Cuesta Vásquez.

ECUATRAN S.A., fue constituida en el país con fecha 16 de agosto de 1979, la misma que durante todo este tiempo de vida ha ido mejorando e incrementando la producción de transformadores de distribución de energía eléctrica, creando fuentes y proporcionando servicios en la industria.

Se creó debido a la necesidad de que en Ecuador no existía ninguna empresa de transformadores, misma que nos permitió atender a la demanda del sector eléctrico, generando productos a un excelente precio y calidad, claro que esto no fuera posible sin el apoyo inicial de dos socios extranjeros “SBI Y ACEC”, este último ayudo proporcionando la tecnología especialmente en los transformadores trifásicos.

Posteriormente con el objetivo de seguir creciendo y fortaleciendo la empresa se fueron realizando diferentes capitalizaciones en las cuales los socios extranjeros, decidieron no seguir y por ende retirarse de la sociedad, perdiendo su participación, por tanto, los asociados nacionales fueron creciendo y solo llegamos a tener un asociado extranjero.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

Misión

Proporcionar equipos y servicios que facilitan el uso de la energía eléctrica, promoviendo el desarrollo del talento humano e impulsando el progreso y la calidad de vida de la sociedad.

Visión

Ser una empresa sustentada en el desarrollo tecnológico para la fabricación de transformadores eléctricos, sostenible y en constante crecimiento.

Valores de la Cooperativa

Valores éticos que sin importar que estos deben ser respetados en el trayecto a la visión. Es decir existen reglas que no están en discusión por más que sea de fuerza máxima. Elementos fundamentales que permiten la constitución.

- Honestidad
- Creatividad
- Sencillez
- Cercanía
- Dinamismo
- Empatía
- Resiliencia

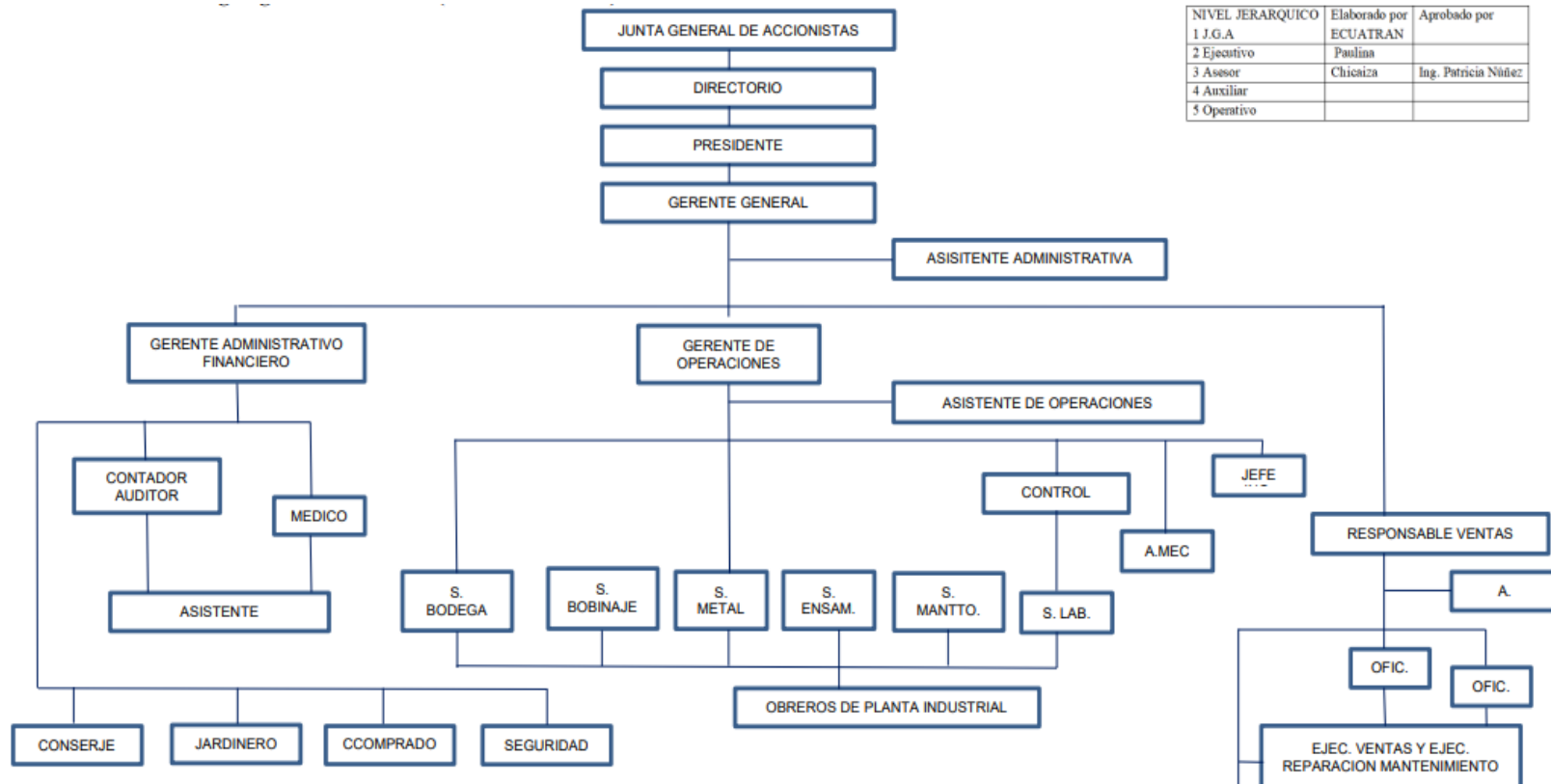
Principios Institucionales

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información

1.1.1.3 Organigrama estructural Ecuatran S.A

La empresa Ecuatran cuenta con un organigrama estructural, de posición y funcional.

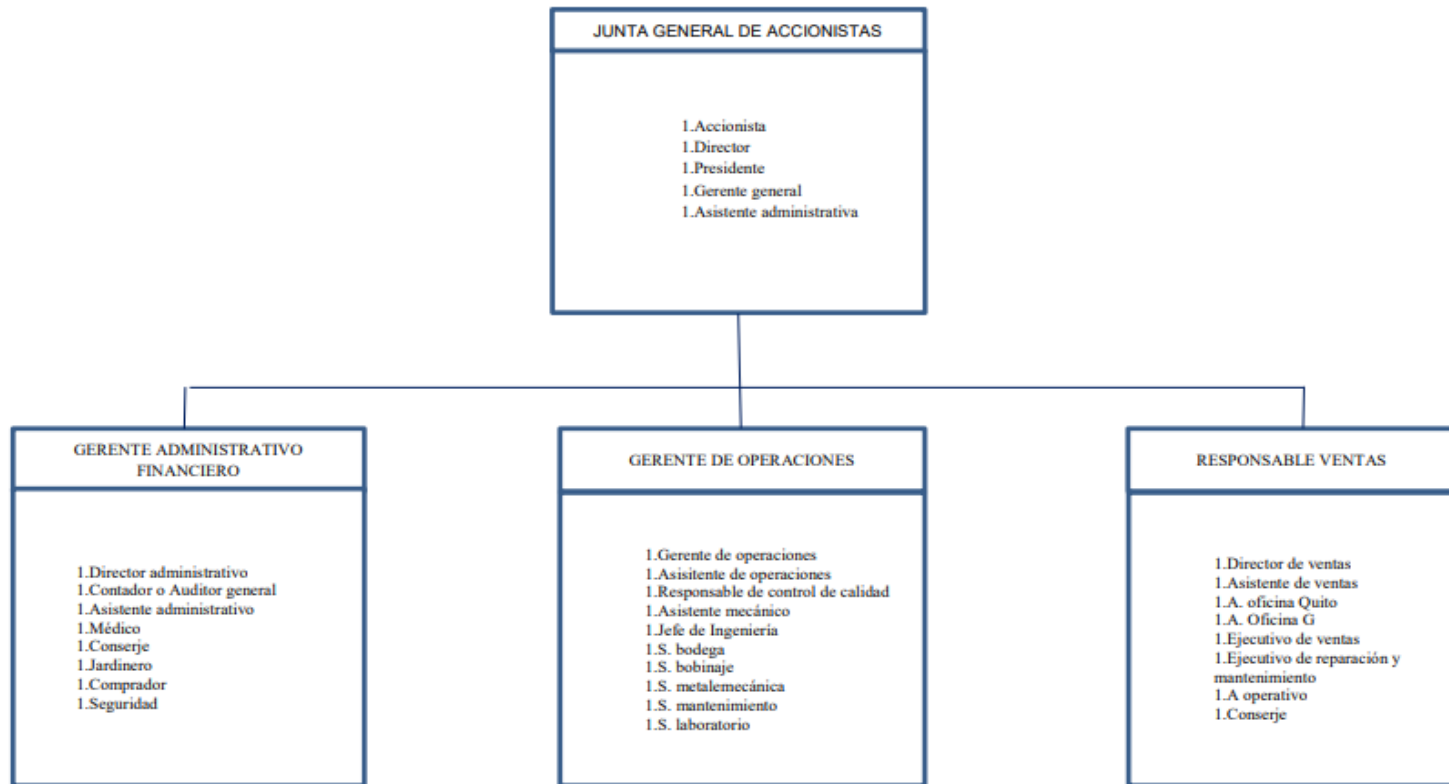
Gráfico N°.1.- Organigrama Estructural General



NIVEL JERARQUICO	Elaborado por	Aprobado por
1 J.G.A	ECUATRAN	
2 Ejecutivo	Paulina	
3 Asesor	Chiciza	Ing. Patricia NÚñez
4 Auxiliar		
5 Operativo		

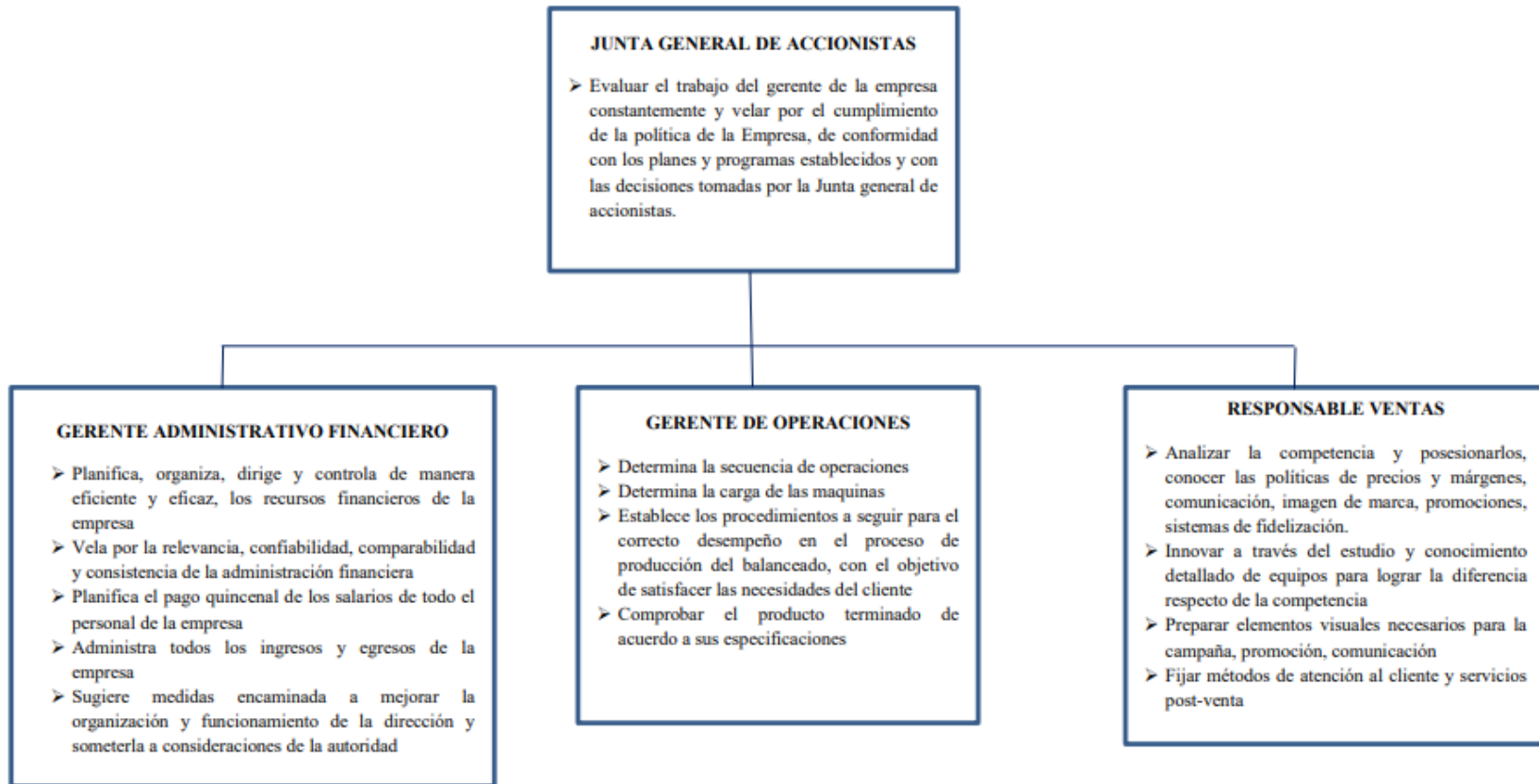
Fuente: Página web Empresa Ecuatran S.A (2021)

Gráfico N°.2.- Organigrama de Posición (ECUATRAN S.A)



Fuente: Empresa Ecuatran S.A (2021)

Gráfico N°.3.- Organigrama Funcional ECUATRAN S.A



Fuente: Empresa Ecuatran S.A (2021)

1.1.1.4 Detalles de operación

“ECUATRAN S.A.”, es una industria nacional que se dedica a brindar soluciones eléctricas al mercado eléctrico mediante:

- Transformadores monofásicos
- Trifásicos de distribución
- Auto enfriados
- Sumergidos en aceite; aptos para trabajo continuo hasta 3000 msnm
- Transformadores padmonofásicos y padtrifásicos

Tabla N°1. Productos ofertados por la empresa

TIPO	DESCRIPCIÓN	GRAFICO
Transformadores Monofásicos	Sumergidos en aceite, con una variación de temperatura de 65°C sobre la del ambiente, cumpliendo los lineamientos de la norma ANSI/IEE C57.12	
Transformadores Padmounted monofásico	Sumergidos en aceite dieléctrico, que cumplen lo estipulado en las normas ANSI C57-12. Configuración: Tipo malla o radial de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Potencia: Hasta 167 KVA. Niveles de voltaje: Baja tensión hasta 1.2 KV. Media tensión hasta 34.5 KV.	
Transformadores Padmounted Trifásico	Sumergidos en aceite dieléctrico, que cumplen lo estipulado en las normas ANSI C57 -12. Configuración: Tipo malla o radial de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Potencia: Hasta 5000 KVA. Niveles de voltaje: Baja tensión hasta 1.2 KV. Media tensión hasta 34.5 KV.	

Transformadores SecoS	Fabricamos transformadores autoenfriados por aire bajo la Norma Std C57.12.01-2005. En el proceso de fabricación, el bobinado para este tipo de transformadores se lo realiza con materiales de clase térmica H (200°C), tales como: NOMEX™ Tipo 410 para el aislamiento entre capas, un papel laminado con altos valores inherentes de resistencia dieléctrica, flexibilidad y resiliencia (absorción de energía), retardante al calor, no sufre combustión en el aire y no se derrite en la presencia de llamas.	
Transformadores Trifásicos	Sumergidos en aceite, con una variación de temperatura de 65°C sobre la del ambiente, cumpliendo los lineamientos de la norma ANSI/IEE C57.12. Potencia: Hasta 5000 KVA. Niveles de Voltaje: Baja tensión hasta 1.2 KV. Media tensión hasta 34.5 KV	
Transformadores Trifásicos de media potencia	Transformadores Trifásicos con una Potencia de 5MVA ONAN hasta 6.25MVA ONAF, con voltajes de Distribución hasta 34.5KV	
Transformadores Trifásicos especiales	“ECUATRAN S.A” con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, ha desarrollado algunos productos que son utilizados principalmente en el sector Petrolero. Estos equipos son: Transformadores Multifrecuenciales (35-90Hz) Transformadores Multitap (Según Requerimientos del Cliente)	

Fuente: Empresa Ecuatran S.A (2021)

1.1.1.5 Detalles legales

Tabla N°2 Base Legal

Ruc	1890061385001
Razón Social	ECUATRAN SA
Clase Contribuyente	Especial
Tipo De Empresa	Sociedad Industrial
Reconocimiento Legal	Sociedad
Representante Legal	Cuesta Vascones Juan Manuel
Actividad Económica	Fabricación Conmutadores

Fuente: Empresa Ecuatran S.A (2022)

ECUATRAN S.A. se creó un único fin de solventar al mercado eléctrico nacional, contando inicialmente con el apoyo de dos socios extranjeros que fueron SBI y ACEC, quienes aportaron con su tecnología de fabricación, luego con el objetivo de fortalecerse, incrementó las participaciones de cada uno de sus accionistas.

La empresa ECUATRAN S.A. mantiene toda su documentación legal en regla siendo de gran importancia para su funcionamiento, además cuenta con el permiso ambiental, RUC, uso de materiales peligrosos y combustibles, y todos los permisos necesarios para poner en funcionamiento en la ciudad.

Gráfico N°4. Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Consulta de RUC

RUC	Razón social						
1890061385001	ECUATRAN SA						
Estado contribuyente en el RUC	Nombre comercial						
ACTIVO							
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Representante legal</th> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td>CUESTA VASCONEZ JUAN MANUEL</td> </tr> <tr> <td>Cédula/RUC:</td> <td>1801607522</td> </tr> </table>		Representante legal		Nombre:	CUESTA VASCONEZ JUAN MANUEL	Cédula/RUC:	1801607522
Representante legal							
Nombre:	CUESTA VASCONEZ JUAN MANUEL						
Cédula/RUC:	1801607522						
Actividad económica principal	FABRICACIÓN DE CONMUTADORES (EXCEPTO LOS DE PULSADOR, DE RESORTE, SOLENOIDALES, OSCILANTES), EQUIPOS DE CONMUTACIÓN, PORTALÁMPARAS, CLAVIJAS, TERMINALES Y OTROS CONECTORES ELÉCTRICOS.						
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente						
SOCIEDAD	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS						
Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad						
ESPECIAL	SI						
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades					
04/10/1979	14/09/2021						
Agente de retención							
SI							

Fuente: Servicio de Rentas Internas SRI (2022)

1.1.1.6 Marca o Logo

Gráfico N° 5. Logo



Fuente: Empresa Ecuatran (2021)

1.1.1.7 Ubicación

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Tungurahua

Dirección: Santa Rosa Km. 7 1/2 Vía Guaranda, Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Teléfono: 03-2754188

Correo electrónico: seleccion@ecuatran.com

Gerente general: Ing. Juan Manuel Cuesta

El desarrollo de la investigación se realizará en la empresa Ecuatran SA., ubicada en Santa Rosa km 7 1/2 Vía Guaranda en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.1.1.8 Estrategias y metas institucionales

Tabla N° 3 Matriz objetivos estratégicos

CLIENTES Y MERCADOS								
		OBJETIVO	LINEA BASE		META		2020	I SEMT 2021
					2020	2021		
3	4	Incrementar las Unidades Facturadas de Potencia	1	2019	4	6	2 unidades -1Cofimar -1 AGIP (reparación)	2 CELEC
4	5	Distribuir el Portafolio de Ventas (Exportación y Nacional) 50%-50% al 2022	27%- 73%	2019	40% - 60%	30% - 70%	24,6%- 74,4%	31% - 69%
PROCESOS INTERNOS								
		OBJETIVO	LINEA BASE		META		2020	I SEMT 2021
					2020	2021		
5	7	Disminuir los Costos de Mala calidad sobre ventas (no considerar chatarra)	0.7%	2019	0.56%	0.50%	0.36%	0.57%
6	8	Disminuir el Costo de Consumibles sobre ventas	1.60%	2019	1.4%	3.0%	2.41%	2.95%
7	9	Disminuir el Costo de Garantías sobre las ventas	0.34%	2019	0.24%	0.19%	0.70%	0.62%
8	10	Incrementar el nivel de servicio al 90% (entrega completa del pedido, incluido documentación) (bhcat-Cliente)	-	2019	60%	70%	25%	40%
9	11	Incrementar la Productividad kVA / Operador	-	2019	-	450.0	-	416
10	12	Disminuir los días de Rotación de Inventario	195	2019	165	155	412	283

Fuente: Ecuatran (2021)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 La auditoría de gestión en el mundo, un desarrollo continuo de problemas.

Como lo menciona Gonzáles (2018) en el mundo empresarial la auditoría de gestión es la encargada de contribuir a la dirección de una empresa permitiendo que esta alcance una administración eficaz, podemos encontrar muchos déficits que nos permita mejorar el rendimiento y la rentabilidad de la empresa. Así mismo en el ámbito económico nos refleja la situación real de la empresa y así podemos hacer las correcciones posibles.

La auditoría de gestión en el mundo, aunque no tan desarrollada como la auditoría financiera, es igual o incluso más importante que esta última, pues sus consecuencias tienen el efecto de mejorar significativamente el desempeño de la organización. En Ecuador, esto es de gran importancia porque ahora y en un futuro cercano, existe la necesidad de que una empresa funcione de manera efectiva, y para ello, es necesario e imperativo utilizar la auditoría de gestión como principal medida de evaluación de la gestión, y por ende luchar contra la corrupción administrativa.

La auditoría de gestión puede tener en cuenta el desarrollo continuo de problemas cada vez más complejos que, debido a los requisitos sociales y tecnológicos, se han convertido en una necesidad para la gestión, lo que permite a los líderes saber qué tan bien están tratando los problemas económicos, sociales y estratégicos. Los desafíos ahora están representados por niveles de generación saludables. La dinámica en la empresa ayuda a mover la empresa a las metas establecidas de manera efectiva.

De igual manera hay que enfocarse en el acople a este mundo cambiante, ya que el desarrollo de las nuevas tecnologías son parte de un avance positivo y se están anexando a una optimización y mejora en cuanto a la aplicación de soluciones de vanguardia, trabajando rápidamente en los informes realizados por una Auditoría dentro de este sector.

1.1.2.2 Expansión, Ecuatran S.A, abriéndose camino en el mercado laboral.

Trayectoria de expansión Ecuatran S.A.

La empresa Ecuatran S.A. empezó a distribuirse a nivel internacional en el año 2004. La exportación de sus productos es al sector petrolero y también a distribuidores especializados en el material eléctrico Ecuatran SA. (2018)

Toda esta historia se dio lugar en Perú siendo este su primer mercado al que llegó Ecuatran S.A. después ya exportaron a Panamá y finalmente transportaron a Venezuela. Hoy en día la empresa Ecuatran S.A. exporta a más de 14 países incluyendo a EEUU.

Así mismo la empresa Ecuatran S.A. tiene el compromiso de mejorar día con día para poder satisfacer a sus clientes con sus servicios y productos de calidad, es por esto que en el año 2014 Ecuatran implementó el proceso de Lean Manufacturing (Manufactura Esbelta). Este es un modelo de proceso de gestión enfocado a un flujo continuo.

Por otra parte, también se encarga de dar un asesoramiento técnico el cual garantiza la estabilidad de sus productos favoreciendo así también la productividad de sus clientes. Se adaptan fácilmente a su entrega de transformadores en el tiempo establecido con un alto nivel de cumplimiento. Los transformadores de Ecuatran son de calidad mundial, confiables, eficientes, competitivos gracias a ello se ha generado relaciones con clientes a largo plazo. En Ecuatran su crecimiento es permanente y fácilmente podrán darse cuenta de ello con sus productos, así como a través de sus estados financieros y de resultados.

1.1.3 Justificación

1.1.3.1 Contextualización del problema

Para la empresa Ecuatran S.A. se ha convertido un problema su departamento de ventas debido a que no tienen en claro cómo mejorar la eficiencia en sus ventas. Es por eso que se realizará una auditoría de gestión al departamento de ventas ya que esto permitirá identificar las problemáticas y recomendar sobre ciertas acciones a tomarse en cuenta tanto a corto como largo plazo para mejorar así su eficiencia en ventas a un nivel organizacional.

1.1.3.2 Justificación teórica, práctica y metodológica

Una auditoría de gestión es una revisión objetiva, sistemática y profesional de la evidencia realizada que nos permite proporcionar una prueba del desempeño de la empresa u organización, teniendo en cuenta un fin de: mejorar la eficiencia, la eficacia y el ahorro en el uso de recursos Lara & Arias González (2013). Las normas ISO definen una auditoría de gestión (control de gestión) como un examen de la eficacia y eficiencia de la organización en cuanto a la gestión de sus recursos, determinada por la evaluación de sus procesos administrativos que aprovechan los beneficios, la eficacia y los beneficios de las operaciones de una entidad (Alvarado & Sánchez (2017).

Según Fonseca (2017) menciona que la auditoría de gestión es la responsable de dictaminar dar un comentario sobre diferentes aspectos estos pueden ser: administrativos, gerenciales y operativos pero siempre llevando un enfoque de efectividad y eficiencia en el uso de recursos, dentro de sus principales objetivos tenemos:

- Identificar áreas que nos permitan la reducción de costos e implementar una rentabilidad que nos permita ayudar a nuestras necesidades.
- Determinar si el departamento a evaluarse puede operar con eficiencia, eficacia y economía.
- Establecer niveles de cumplimiento de tal manera que todos los integrantes cumplan con los mismos.
- Determinar cuál es su control y evaluación de calidad a más de los procesos también con el personal.

Por ello cualquier examen de auditoría, debe cumplir y seguir un proceso, como lo menciona Peña (2022) mismo que inicia por la planificación, continuando con la ejecución, presentación del informe y seguimiento posterior.

- Fase de planificación: nos permite orientar la conducción del examen de auditoría, para ello existen dos tipos de planificaciones como: planificación preliminar que aquí es donde se obtiene la información de la organización en forma general. y planificación específica con esta podemos evaluar un control más interno dentro de la misma.

- Fase de ejecución: en esta fase se aplican todos los procedimientos y técnicas de auditoría que nos permita presentar cualquier hallazgo encontrado pero siempre con una evidencia clara.
- Fase de comunicación de resultados: este más bien es un informe que se presenta todos los hallazgos encontrados en la auditoria inter y externa.
- Fase de seguimiento: aquí verificamos que todas las recomendaciones emitidas en el informe sean aplicadas en la empresa.

El presente proyecto de investigación es de gran importancia pues con este se pretende ayudar a la empresa Ecuatran S.A, a validar las operaciones de la organización y su mejora a través de la eficiencia, eficacia, y economía permitiéndonos cumplir con cada uno de los objetivos de la empresa.

1.1.4.- Objetivos

1.1.4.1.- Objetivos General

Realizar una Auditoría de Gestión al departamento de ventas de la empresa Ecuatran S.A para la toma de decisiones.

1.1.4.2.- Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos del departamento de ventas de la empresa Ecuatran S.A. como insumo para la toma de decisiones.
- Ejecutar la auditoría de gestión al departamento de ventas de la empresa Ecuatran S.A que permita obtener evidencia para sustentar el informe correspondiente.
- Emitir el informe de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones que orienten al seguimiento las sugerencias de mejora.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Teoría económica “Economía de la información”

La teoría utilizada para el desarrollo de este trabajo trata de la teoría de la economía la cual tiene varios campos como: Costo de transacción, Recursos y Capacidades, Economía de la información y Comportamiento organizacional y toma de decisiones. En base a todas estas mencionadas mi trabajo se regirá por la teoría de Economía de la información.

Esta teoría estudia cuál es el efecto de la información que trae consigo la toma de decisiones, considerando la igualdad de la información, economía de bienes y economía de la tecnología de la información. Así mismo Bearlebearl y Mens (1932) menciona a la teoría de agencia nos permite una relación contractual para nosotros poder delegar y ejercer autoridad. Así mismo los sistemas de información son los encargados de disminuir los costos de coordinación y control de las relaciones y la adecuación del tamaño de la organización. (Jensen y Meckling, 1976).

1.2.2 Definición de auditoría

La auditoría es un examen objetivo, sistemático y profesional posterior a la ejecución de operaciones financieras o administrativas como un servicio a los órganos de gobierno responsables del buen uso de los fondos que se les proporcionan ya los propietarios de entidades privadas. Esto lo realizan personas totalmente independientes de las operaciones de la entidad evaluada para verificarlas y evaluarlas y para preparar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones (García, 2008). Así mismo Hormigo (2015) manifiesta que la auditoría en un término amplificado puede ser un proceso sistemático encargado de controlar, verificar e inspeccionar una actividad en concreto mediante cierta información y documentación.

En otras palabras, la auditoría no es más que un examen que se lo lleva a cabo luego de la fase de la ejecución esto lo realizan personas ajenas a la entidad para que no exista un conflicto de intereses, pues con este podremos dar nuestras conclusiones y recomendaciones acerca de la misma.

1.2.3 Auditoría de gestión

Como bien se sabe la auditoría de gestión tiene por objeto la verificación de un proceso de la toma de decisiones con el único propósito de alcanzar sus objetivos y metas puestas por la entidad (Enguídanos, 2008). Así mismo en un ámbito internacional se le asigno diferentes nombres a la auditoría de gestión, pero en si todos coinciden ya que se basa en términos de eficiencia, eficacia y economía, aunque también se extiende su aplicación a varios temas como es con la ecología y la equidad García (2008).

La auditoría de gestión es una técnica nueva que nos permite a analizar, diagnosticar y establecer estrategias para que la empresa pueda lograr con éxito. Una de sus principales razones para que la entidad quiera realizar una revisión de desempeño es que nos ayuda a ver en donde están fallando y no caer con la empresa (Duran, 1996).

En general la auditoria de gestión es una técnica encargada de evaluar ciertos lineamientos de una entidad gracias a esta podremos saber cuál es el problema para que la entidad tenga su déficit y así poder ayudar con su objeto final que es ayudar con el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

1.2.3.1 Importancia de la auditoría de gestión

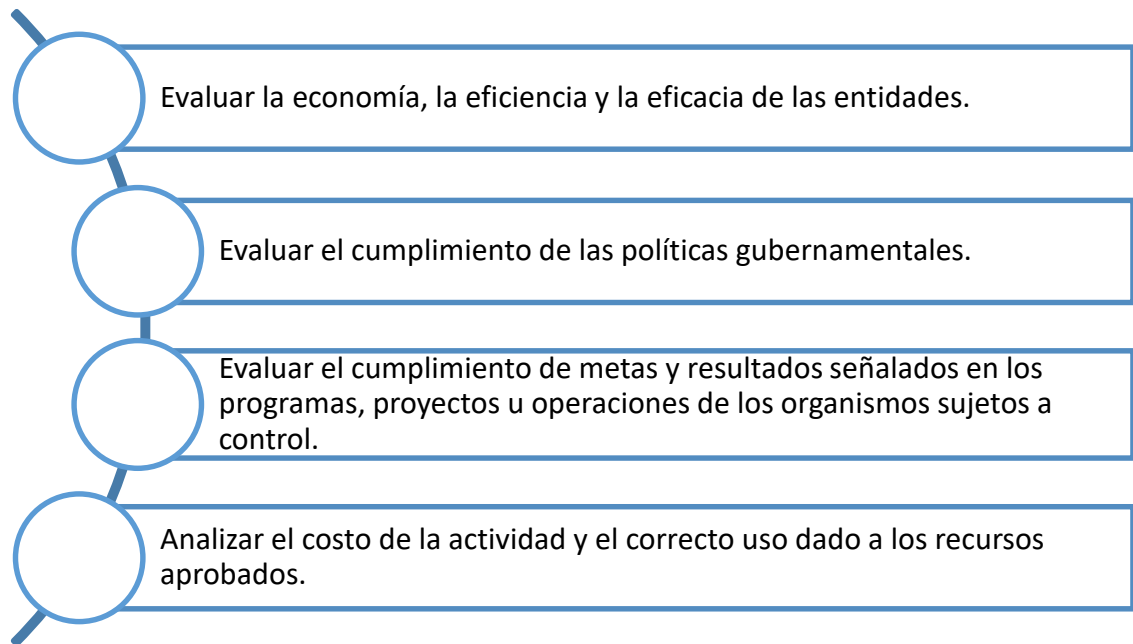
Según Giler (2018) menciona que la auditoria de gestión es de gran importancia debido a que esta nos permite saber si los procesos responden con calidad gracias a su forma minuciosa de actuar. Por otro lado, la auditoría de gestión radica en elaborar un estudio minucioso en la entidad auditada, con un único fin que es establecer su naturaleza, oportunidad y alcance que adquirirán los procedimientos, políticas y estrategias que se dan en cada una de sus actividades cotidianas (Burgos, 2016).

La auditoría es importante porque la administración sin prácticas de auditoría no puede garantizar completamente que los datos económicos registrados sean verdaderos y confiables. Es la auditoria quien define bastante razonable, la situación real de la empresa es decir cuando las entidades financieras solicitan un préstamo, suelen pedir exigir a las empresas que cuenten con estados financieros auditados, es decir, que estén avalados con la firma de un contador público autorizado.

1.2.3.2 Objetivos de la auditoría de gestión

Según García (2008) muestra que los principales objetivos de la auditoria son los mencionados a continuación:

Gráfico N° 6. Objetivos de la auditoría

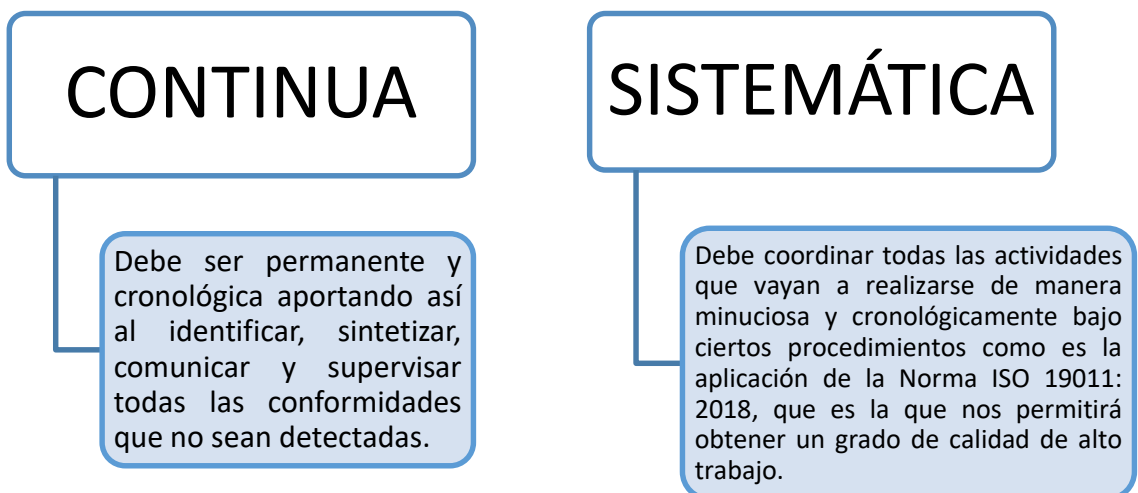


Fuente: García (2008)

1.2.3.3 Características de una auditoría de gestión

Una auditoría de gestión, debe estar bajo la premisa que es muy importante para obtener el mejoramiento de cada una de las actividades empresariales por ello se le atribuyen las características que otorgan ese aspecto (Giler, 2018).

Gráfico N° 7. Características de la auditoría



Fuente: Giler (2018)

1.2.4 Alcance de la auditoría de gestión.

En auditorías de gestión, incluyendo la administración y el personal que lleva a cabo una auditoría, debe acordar un alcance general y, si se sabe que la auditoría mantiene una evaluación de cada aspecto de la organización, y se debe considerar:

- Se cumplen las metas institucionales.
- Jerarquía de la empresa.
- Participación individual de los miembros de la agencia.
- También, considerado en las auditorías de gestión porque
- La amplitud de los objetivos de esta revisión.

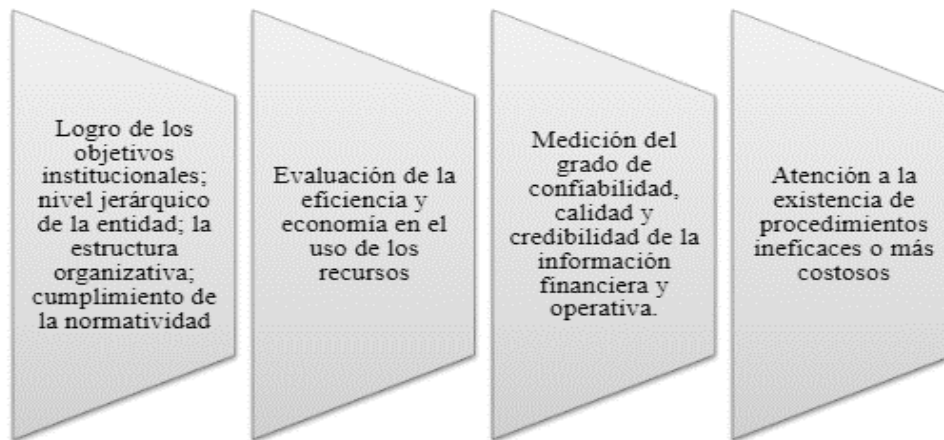
Gráfico N° 8. Alcance de la auditoría



Fuente: Gonzales (2018)

La Auditoría de Gestión verifica de una manera muy detallada cada aspecto.

Gráfico N° 9. Aspectos Operativos



Fuente: Empresa Ecuatran (2020)

1.2.5 Fases de la auditoría de gestión

Franklin (2007) menciona las siguientes fases de la auditoría:

Fase I. Conocimiento Preliminar y Diagnóstico

Esta se basa en la obtención de datos de la entidad, permitiéndonos una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables en esta fase se debe:

- Evaluar la ubicación y las condiciones de las instalaciones, e intercambiar
- información con el personal
- Recopilar información necesaria
- Revisar la información
- Identificar las áreas potenciales

Fase II. Planificación Específica

En la planificación, se detalla los objetivos específicos y el alcance del trabajo; esta verificación debe constar en los procesos de auditoría:

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

Para poder llevar a cabo un trabajo ordenado la fase de la planeación es de gran importancia además de que es un medio para enfocarnos y poder interpretar los objetivos de los cuales serían nuestro fin.

Fase III. Ejecución de la Auditoría

En la ejecución que es una fase donde se desarrolla propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en criterios de auditoría y procedimientos de cada programa, permitiéndonos sustentar cada conclusión y recomendación emitida en el informe final.

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

Aquí la fase de la ejecución nos da ciertas pautas para poder elaborar el trabajo de investigación. Así mismo nos permite generar y redactar la investigación requerida.

Fase IV. Comunicación de Resultados

En la comunicación de resultados se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, se colocaran conclusiones y recomendaciones estas nos permite mantener un cumplimiento con la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada, para lo cual se realizará:

- Una comunicación al inicio de la auditoría
- Se identificarán observaciones oportunas, y
- Al final se presentará el informe de la auditoría de gestión

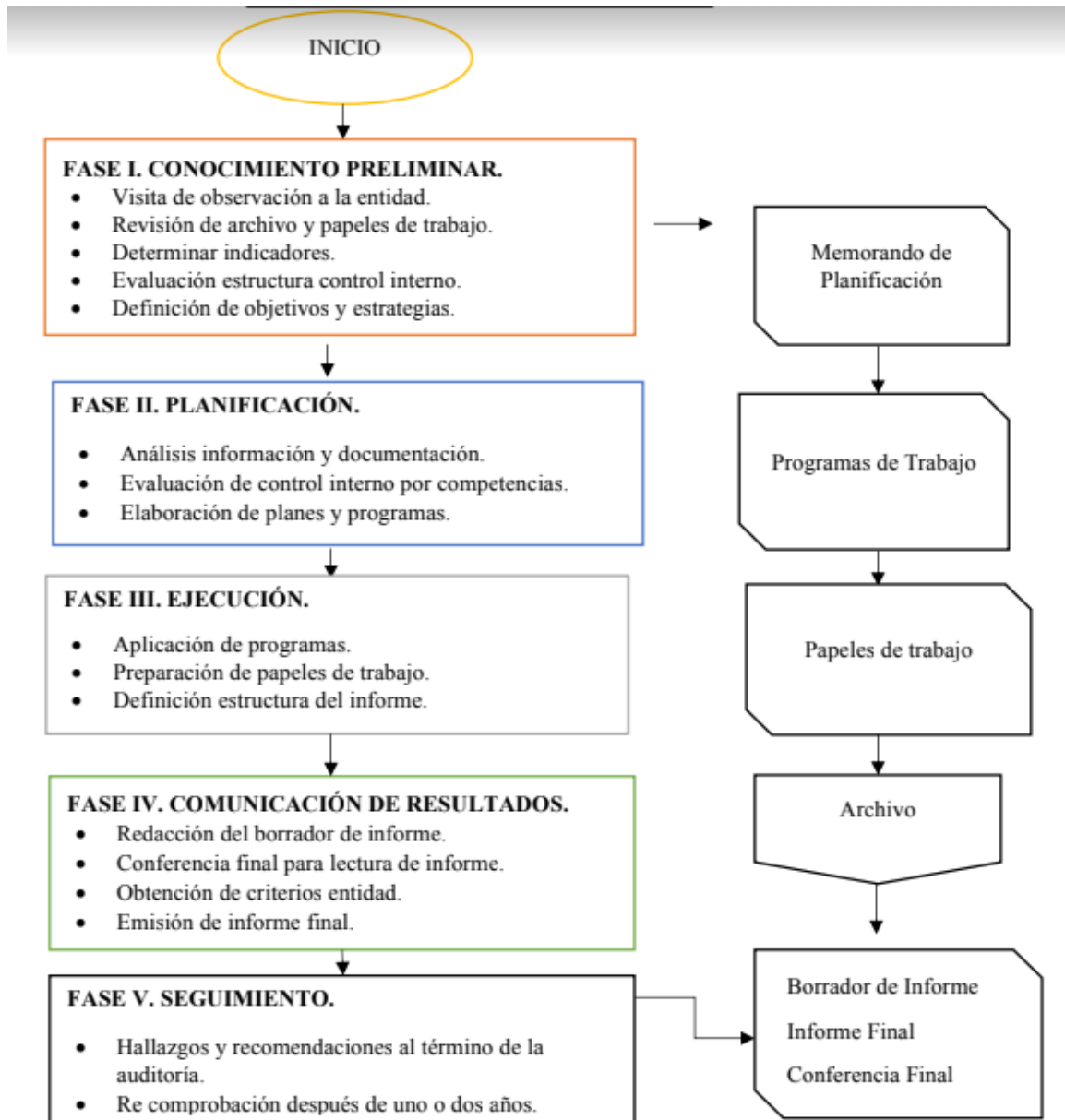
Una vez llegado a la fase de comunicación que es en donde se termina el trabajo de investigación, podemos elaborar un informe final de manera resumida de todas las deficiencias encontradas en la investigación.

De acuerdo con la Contraloría General del Estado (2002) manifiesta que la auditoría de gestión tiene cinco fases a seguir para la elaboración de una correcta auditoría de gestión.

Fase IV. Seguimiento

De acuerdo a nos permite verificar el cumplimiento y su plan de implementación y sugerencia según el plazo acordado. Además, nos permite comprobar si se han elevado su nivel de eficiencia, eficacia y a la economía debido a la implementación.

Por otra parte, esta fase no será ejecutada en el presente trabajo debido a la falta de tiempo. No por eso significa que no la vayan aplicar simplemente no se llevara un seguimiento.



Fuente: Contraloría General del Estado (2002)

1.2.6 Diferencias entre auditoría de gestión y auditoría financiera

Según menciona el Manual de Auditoría de Gestión (2021) expondrá un resumen de las principales diferencias entre una auditoría de gestión y una auditoría financiera.

Tabla N° 4. Diferencias entre auditoría de gestión y auditoría financiera

ELEMENTOS	FINANCIERA	DE GESTIÓN
OBJETIVO	Dictaminar los estados financieros de un período	Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el cumplimiento de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos; promueve mejoras mediante recomendaciones.
ALCANCE Y ENFOQUE	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
PARTICIPANTES	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento Contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
FORMA DE TRABAJO	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
PROPOSITO	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
INFORME	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentarios y conclusiones sobre lo auditado, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Fuente: OLACEFS (2021)

1.2.7 Control interno

Según Santa Cruz (2014) dice: El control interno es un proceso dado por un consejo administrativo dirección y personal de la entidad con un único fin de mantener confianza en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

Como menciona la LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2015), para el contrato interno cada organización será responsable y tendrá como fin crear condiciones para el ejercicio de control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

- **Art. 10.- Actividades Institucionales.** Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.
- **Art. 11. Aplicación del control interno.** Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, ¿distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.
- **Art. 12.- Tiempos de control.** - El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

Evaluación del control interno

La evaluación del sistema de control interno nos ayuda a resolver problemas, tales como: ¿cuál es el problema? ¿qué tenemos? ¿Cómo van las cosas? ¿Qué decisión se tomará? ¿Qué está pasando? Diagnóstico especificar cómo el control interno en un momento dado en un dominio, un proceso o un Operación. Además, permite definir las fortalezas y debilidades de la organización mediante la cuantificación de todos los recursos (Parrales, 2019)

Objetivos del control interno

Establecer una base para confiar en el control interno para determinar su naturaleza, la extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría, además de hacer recomendaciones para mejorar el control interno, determinan a su vez las fortalezas y debilidades del control interno (Silva, 2012)

1.2.8 Programas de auditoría

Según Tools (2019) el programa de auditoría es un procedimiento a seguir en un examen que ya se elaboró con anticipación siendo este de contenido sencillo y conciso para que los procedimientos que se realicen en cada auditoría estén acordes con las

circunstancias del examen. Igualmente, el programa de auditoría es un cuadro anticipado en donde se reflejan sus futuros acontecimientos con cierta precisión, es por esto que en la elaboración de los programas de auditoría se deben tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría
- Las Técnicas de Auditoría
- Las experiencias anteriores
- Los levantamientos iniciales
- Las experiencias de terceros

El hecho de que no exista un patrón para la elaboración de un programa de auditoría no quita la existencia de ciertas normas que deben ser aplicadas en todos los casos y que constituyen los fundamentos de técnicas de auditoría en un determinado sector.

1.2.9 Hallazgos de auditoría

Los hallazgos de auditoría es el resultado del proceso de control ejercido por la agencia reguladora estatal relacionado con las actividades de gestión del objeto controlado, que muestra el alcance de la función de control financiero público que se realiza de manera controlada como lo menciona Restrepo Medina (2017). En otras palabras, es un relato lógico de los hechos suscitados en el examen de auditoría, haciendo una clara referencia a sus deficiencias, errores, debilidades, fortalezas y necesidades de cambio.

1.2.10 Papeles de trabajo

En esta etapa el auditor será el encargado y responsable de crear papeles de trabajo estos deberán ser elaborados correctamente para una fácil comprensión.

Los papeles de trabajo son el resultado de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría y de los resultados obtenidos en la investigación (Campoverde, 2017). Así mismo el auditor será el responsable de registrar en los papeles de trabajo las conclusiones y resultados de la evidencia de su trabajo.

Tabla N° 5. Papeles de trabajo

Archivo Permanente o Continuo	Este archivo es de carácter importante ya que contiene documentación súper importante para la realización de futuras auditorías.
Archivo Corriente	En estos archivos corrientes los documentos comerciales relacionados con una auditoría en particular se conservan durante un período. La cantidad de archivos o carpetas que forman parte de este directorio durante un determinado período de tiempo varía entre auditorías e incluso en el caso de una misma entidad auditada.

Fuente: Campoverde (2017)

1.2.11 Índices de auditoría

Guía para la elaboración de papeles de trabajo (2006) menciona que:

Los índices de auditoría son todos los documentos que lo integran en expedientes o legados de papeles de trabajo, las cuales para poder tener una clasificación se señalaran mediante una clave escrita en todos y cada uno de los documentos en su ángulo superior derecho con un color rojo, a estas marcas se le conocen como índices.

Así mismo estos índices deben ser alfanuméricos y deben tener un orden lógico y flexible. El uso de los índices cruzados en los papeles de trabajo servirá para relacionar a las cédulas siendo esta una de sus fases primordiales del trabajo del auditor facilitando la revisión de expedientes o de algún determinado concepto o cifra.

1.2.12 Marcas de auditoría

Según Gabriel Sánchez (2006) menciona que: Las marcas de auditoría son códigos que utilizan los auditores para identificar los tipos de procedimientos, tareas o pruebas que se realizan durante una inspección. Estos componentes te dicen cuales fueron objetos de procedimientos de auditoría y cuales no aplicar.

Gráfico N° 11. Marcas de auditoría

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
√	Tomado de y/o verificado con documentación sustentatoria
S	Transacción rastreada
^	Comprobado sumas
Σ	Re ejecución de cálculos
Δ	Verificación posterior
α	Circularizado
C	Confirmado
Q	No autorizado
N	Inspección física
O	

Fuente: Manual de auditoría de gestión

1.2.13 Indicadores de gestión

Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia también se conocen como indicadores de seguimiento, control, monitor, actividad, meta, progreso, progreso; indicador Utilizado internamente para evaluar el desempeño de insumos, recursos y esfuerzos Obtenga objetivos para documentar y analizar el tiempo y los costos (García, 2008).

Tabla N° 6. Indicadores de eficiencia

Eficiencia	Definición
Costo por peso de producción	Costo por peso de producción / producto mercantil
Gastos materiales por peso de producción	Consumo material productivo (sin amortización) / producción
Gastos de salarios por peso de producción	Salarios / producción
Productividad	Producción bruta / promedio de trabajadores
Dotación de fondos	Promedio de activo fijo tangible / promedio de trabajadores

Fuente: Armas García (2008).

Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficiencia permiten medir el cumplimiento de los objetivos Propuestas y ejecutadas, estas metas deben estar alineadas con la misión y visión de la compañía. En este caso, el indicador de eficacia está relacionado con los resultados

obtenidos oponerse al logro de metas o actividades cuantitativas, calidad y oportunidad (García, 2008).

Tabla N° 7. Indicadores de eficacia

Eficiencia	Definición
Índice de cobertura	Número de usuarios / Numero potencial de usuarios
Índice de cumplimiento en tiempo	Tiempo ejecutado / tiempo programado
Índice de cumplimiento de la utilización de recursos	Recursos utilizados / recursos planeados
Índice de satisfacción del cliente	Calidad obtenida / calidad programada
Índice de cumplimiento de gastos ejecutados	Gastos ejecutados / gastos programados
Índice de cumplimiento de metas	Metas ejecutadas / metas programadas
Promedio diario de capacidades instaladas	Σ Capacidades instaladas / dadas del periodo
Promedio diario de estad a	Σ Capacidades ocupadas / dadas del periodo
Índice Ocupacional	Promedio de estad a / promedio de capacidades instaladas

Fuente: Armas García (2008).

Indicadores de economía:

Los indicadores económicos son una serie de datos expresados como valores estadísticos diseñados para indicar el desempeño de las economías nacionales e internacionales, reflejando el comportamiento de las principales variables económicas (García, 2008).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la Metodología

2.1.1. Unidad de análisis

En el desarrollo del proyecto integrador se ha determinado como unidad de análisis la empresa Ecuatran S.A, ubicada en la ciudad de Ambato. Ecuatran S.A es una empresa dedicada a la fabricación de transformadores de energía eléctrica, servicios integrados de reparación y mantenimiento de transformadores y del diseño, construcción e implementación de Proyectos Electromecánicos Especiales. La problemática radica en que la empresa durante sus años de actividad en el área de ventas es que actualmente con sus ingresos bajos y sus costos de producción elevados, la entidad caerá a no tener una liquidez para su funcionamiento operativo y administrativo.

Debido a esto se considera necesaria la realización de una auditoria en el control interno, bajo el modelo COSO I, que lo componen; Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Monitoreo. Se espera realizar un estudio profundo que nos muestre los procesos erróneos que están afectando a la empresa, clientes y colaboradores.

2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria.

Una vez realizada la entrevista al personal de la empresa Ecuatran S.A, determinamos que de los 5 entrevistados el 40% pertenece a la parte administrativa financiera y el 60% ocupan cargos. La investigación de mercado para esta entrevista se realizó un cuestionario dando a participar al personal al departamento de ventas y al departamento administrativo financiero, con el objetivo de recaudar información que permita realizar esta investigación y aporte a la institución un beneficio oportuno (Ecuatran SA., 2018).

El objetivo del presente proyecto integrador consiste en la elaboración de estrategias para comprobar su eficiencia, eficacia y economía en cada una de sus fases de auditora en la empresa Ecuatran S.A. Para poder llevar a cabo esta auditoría de gestión como

primer recurso se aplicó una encuesta al gerente general de la empresa Ecuatran S.A.; posteriormente se aplicó cuestionarios al departamento de ventas este fue efectuado a los 2 funcionarios como se menciona en la tabla los cuales ocupan cargos directivos a nivel medio y representan a diferentes áreas de la entidad.

- **Encuesta**

Estas encuestas se aplicaron el 26 de mayo de 2021 mediante correo electrónico a través del servicio postal para que después de ser respondido, sea regresado al remitente.

- **Cuestionario**

Para hacer comentado análisis se realizó un cuestionario en donde se determinó cuestiones concretas del análisis dirigido al personal de la empresa Ecuatran S.A, para lograr conocer cuál es su postura y criterio con este estudio.

La aplicación de las encuestas y cuestionarios fueron realizados mediante la plataforma de Google Forms.

Tabla N°8. Personas encuestadas o entrevistadas

DEPARTAMENTO	CARGO	FUNCIONARIOS
Administrativo Financiero	Gerente General	Juan Manuel Cuesta
	Subgerente Administro	José Montalvo
Ventas	Supervisor	Diego Peñafiel
	Vendedor	Xavier Gordillo
		Santiago Carrasco

Fuente: Empresa Ecuatran S.A. (2021)

Elaborado por: Pomboza (2021)

Las encuestas se aplicaron en el mes junio del 2021, estas fueron realizadas de manera personal visitando las instalaciones de la empresa, para poder así entrar en confianza y saber más a fondo cuáles son sus procesos administrativos y financieros.

2.1.3. Fases del desarrollo

Tabla N° 9. Fases del desarrollo

FASES	PROCEDIMIENTO	RESULTADO
FASE I: Conocimiento Preliminar	<p>Aquí se realizó la primera visita, es específico al departamento de ventas con el fin de desarrollar uno de los primeros objetivos que tiene la auditoria de gestión sobre las operaciones de la empresa y las estadísticas del departamento de ventas para el gerente general. Esta planificación inicial establece la razón de ser, los objetivos y el alcance de la preparación del control de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario aplicado al gerente general - Evaluación preliminar del control interno - Cuestionario para evaluar el componente: Ambiente de Control - Cuestionario para evaluar el componente: Evaluación de Riesgos - Cuestionario para evaluar el componente: Actividades de Control - Cuestionario para evaluar el componente: Información y Comunicación - Cuestionario para evaluar el componente: Supervisión - Alcance de la auditoría de gestión - Determinación del componente y Subcomponentes - Informe preliminar

<p>FASE II: Planificación</p>	<p>Una vez que hemos finalizado con los conocimientos preliminares procederemos con la planificación específica y para esto debemos analizar los resultados obtenidos en la planificación preliminar y así podremos fijar el objetivo general y particulares de esta planificación, así con estos resultados podremos aplicar para la siguiente fase como es la ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memorándum de planificación - Programa de auditoría de gestión - Indicadores a emplear - Rangos y calificación de los indicadores de gestión
---	--	---

<p>FASE III: Fase de Ejecución</p>	<p>En esta fase es en donde se realiza netamente la auditoria. El objetivo de esta etapa es demostrar la aplicación de programas de trabajo diseñados para alinearse con la estrategia a seguir. Aquí admitiremos resultados cuyas propiedades son estado del archivo, criterio y causa y efecto. Además, Lo anterior se aplica en la planificación específica, por lo que es necesario para lograr los objetivos de implementación, desarrollar acciones y la obtención de un análisis descriptivo para determinar las conclusiones y recomendaciones que se presentaran en el informe de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Componente: Departamento de Administración - Cuestionario de evaluación de control interno por componente y subcomponente - Funciones del departamento Administrativo - Matriz de cumplimiento de funciones del departamento administrativo en Cuanto a las actividades de control - Estados financieros de la Empresa período 1 de enero al 31 de diciembre de 2019
--	--	--

	auditoría de gestión al departamento de ventas de la empresa Ecuatran S.A.	- Aplicación de los indicadores de Gestión
FASE IV INFORME DE AUDITORÍA A	Se procede a elaborar los informes finales de auditoría en el cual detallaremos cada uno de los hallazgos detectados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.	- Informe de auditoría de gestión - Resultados del examen - Aplicación de los indicadores de gestión

Fuente: Contraloría General del Estado (2001)

Elaborado por: Pomboza (2021)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 Auditoría de gestión

3.1.1 Introducción

Para desarrollar este capítulo se realizó una revisión gerencial en el marco de los objetivos de este proyecto integrado, teniendo en cuenta los referentes teóricos de los capítulos mencionados anteriormente. Para crear un marco de referencia de la eficacia, eficiencia y economía de cada actividad que desarrolla Empresa Ecuatran S.A., se realizó una evaluación preliminar de los cinco componentes de control: control interno, evaluación de riesgos y control. Y actividades de información, comunicación y seguimiento. Aplica para 5 empleados de la unidad, distribuidos por departamentos: Finanzas y Administración de Empresas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 10. Funcionarios de la empresa Ecuatran S.A

DEPARTAMENTO	FUNCIONARIOS
Administrativo Financiero	Juan Manuel Cuesta
	José Montalvo
Ventas	Diego Peñafiel
	Xavier Gordillo
	Santiago Carrasco

Fuente: Empresa Ecuatran S.A (2021)

3.2 Contenido

GRACE POMBOZA
Auditora Independiente

AUDITORÍA DE GESTIÓN
A LA EMPRESA ECUATRAN S.A

FASE I: ANÁLISIS PRELIMINAR
FASE II: PLANEACIÓN ESPECÍFICA
FASE III: EJECUCIÓN
FASE IV: INFORME DE AUDITORÍA

ÍNDICE DE REFERENCIA DE AUDITORÍA

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
A.P.	Archivo Permanente
A.R.	Análisis Preliminar
P.E.	Planeación Especifica
E.	Ejecución
I.A.	Informe de Auditoría

ARCHIVO PERMANENTE

REF. P/T	DESCRIPCIÓN
AP1	Antecedentes
AP2	Misión, Visión y Principios
AP3	Fundamentación Legal
AP4	Lista de productos
AP5	Análisis del entorno
AP6	Clientes

ANTECEDENTES

La empresa ECUATRAN S.A. son líderes en la fabricación de transformadores eléctricos con más de 40 años de experiencia en el mercado nacional. Ecuatran ha fidelizado a sus clientes nacionales e internacionales mediante la calidad, cumplimiento y mejora de sus servicios y productos. Entre ellos están: Consorcio Aceco Ti Protecompu, Coelec Santo Domingo, CIE Ingenieria Limitada, Sinter SA, Sepsa, Ariol, Ring Ariel, Ensa, entre otros.

Productos:

- Transformadores monofásicos
- Transformadores Padmounted monofásico
- Transformadores Padmounted trifásico
- Transformadores secos
- Transformadores Trifásicos
- Transformadores Trifásicos de media potencia
- Transformadores Trifásicos especiales

MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS

MISIÓN

Proporcionar equipos y servicios que facilitan el uso de la energía eléctrica, promoviendo el desarrollo del talento humano e impulsando el progreso y la calidad de vida de la sociedad.

VISIÓN

Ser una empresa sustentada en el desarrollo tecnológico para la fabricación de transformadores eléctricos, sostenible y en constante crecimiento.

PRINCIPIOS

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La constitución legal de la empresa Ecuatran SA de acuerdo a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, fue constituida en 1984 y su descripción económica es:

Ruc	1890061385001
Razón Social	ECUATRAN SA
Clase Contribuyente	Especial
Tipo de Empresa	Sociedad Industrial
Reconocimiento Legal	Sociedad
Representante Legal	Cuesta Vascones Juan Manuel
Actividad Económica	Fabricación Conmutadores
País	Ecuador
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Dirección	Santa Rosa Km. 7 1/2 Vía Guaranda, Ambato, Tungurahua, Ecuador.
Teléfono	03-2754188
Correo electrónico	seleccion@ecuatran.com
Gerente general	Ing. Juan Manuel Cuesta

NÓMINA DE LOS ADMINISTRADORES

Gráfico N° 12. Nómina de los administradores de la empresa Ecuatran SA.



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

ADMINISTRADORES ACTUALES DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente: 7592
No. de RUC de la Compañía: 1890061385001
Nombre de la Compañía: ECUATRAN SA

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECHA NOMBRAMIENTO	PERIODO	FECHA DE REGISTRO MERCANTIL	No. DE REGISTRO MERCANTIL	ART.	RL/ADM
1801609478	CUESTA MIÑO MAURICIO ENRIQUE	ECUADOR	PRESIDENTE	01/02/2021	3	04/02/2021	142	26	ADM
1801607522	CUESTA VASCONEZ JUAN MANUEL	ECUADOR	GERENTE GENERAL	01/02/2021	3	04/02/2021	143	14	RL
1801359207	VASCONEZ CALLEJAS SANTIAGO	ECUADOR	VICEPRESIDENTE	01/02/2021	3	04/02/2021	144	27	ADM

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2021)

LISTA DE PRODUCTOS

Gráfico N° 12. Lista de productos

TIPO	DESCRIPCIÓN	GRAFICO
Transformadores Monofásicos	Sumergidos en aceite, con una variación de temperatura de 65°C sobre la del ambiente, cumpliendo los lineamientos de la norma ANSI/IEE C57.12	
Transformadores Padmounted monofásico	Sumergidos en aceite dieléctrico, que cumplen lo estipulado en las normas ANSI C57-12. Configuración: Tipo malla o radial de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Potencia: Hasta 167 KVA. Niveles de voltaje: Baja tensión hasta 1.2 KV. Media tensión hasta 34.5 KV.	
Transformadores Padmounted Trifásico	Sumergidos en aceite dieléctrico, que cumplen lo estipulado en las normas ANSI C57 -12. Configuración: Tipo malla o radial de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Potencia: Hasta 5000 KVA. Niveles de voltaje: Baja tensión hasta 1.2 KV. Media tensión hasta 34.5 KV.	

GRACE POMBOZA
Auditora Independiente

Transformadores SecoS	Fabricamos transformadores autoenfriados por aire bajo la Norma Std C57.12.01-2005. En el proceso de fabricación, el bobinado para este tipo de transformadores se lo realiza con materiales de clase térmica H (200°C), tales como: NOMEX™ Tipo 410 para el aislamiento entre capas, un papel laminado con altos valores inherentes de resistencia dieléctrica, flexibilidad y resiliencia (absorción de energía), retardante al calor, no sufre combustión en el aire y no se derrite en la presencia de llamas.	
Transformadores Trifásicos	Sumergidos en aceite, con una variación de temperatura de 65°C sobre la del ambiente, cumpliendo los lineamientos de la norma ANSI/IEE C57.12. Potencia: Hasta 5000 KVA. Niveles de Voltaje: Baja tensión hasta 1.2 KV. Media tensión hasta 34.5 KV	
Transformadores Trifásicos de media potencia	Transformadores Trifásicos con una Potencia de 5MVA ONAN hasta 6.25MVA ONAF, con voltajes de Distribución hasta 34.5KV	
Transformadores Trifásicos especiales	"ECUATRAN S.A." con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, ha desarrollado algunos productos que son utilizados principalmente en el sector Petrolero. Estos equipos son: Transformadores Multifrecuenciales (35-90Hz) Transformadores Multitap (Según Requerimientos del Cliente)	

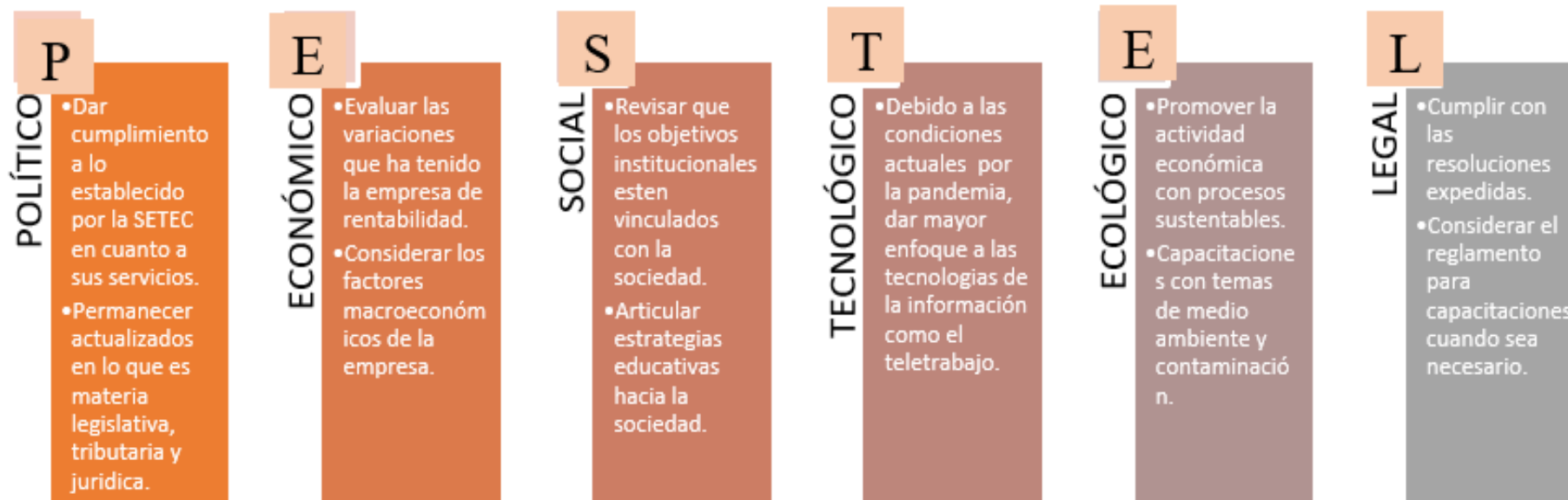
Fuente: Ecuatran SA.

Elaborado por: Grace Pomboza (2021).

ANÁLISIS DEL ENTORNO (PESTEL)

Esta herramienta se utiliza con el único propósito de poder evaluar el contexto externo de Ecuatran SA. Análisis factorial: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Gráfico N° 14. Análisis PESTEL Ecuatran SA.



Fuente: Ecuatran (2021)

CLIENTES

Tabla N° 11. Listado de clientes Ecuatran SA.

Código	Descripción	Identificación	Interno	Cliente	Proveedor
EXP-K3422-257	COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD	E-EXP-K3422-257	No	No	Si
G13545807	SAUCEDA SALDAÑA JESUS ALBERTO	P-G13545807	No	No	Si
GCO-P01-F2	PERFIGLASS LTDA.	P-GCO-P01-F2	No	No	Si
GI000	GASTOS DE IMPORTACION	C-GI001	No	No	Si
GM20170324	GREMET MACHINERY LIMITED	C-GM20170324	No	No	Si
HEI161220PS2	H-J EAGLE INTERNATIONAL MEXICO	E-HEI161220PS2	No	No	Si
HPPT-1200	COMERCIAL LEOSAN S.A.S.	P-HPPT-1200	No	No	Si
IAN1108254V2	INDUSTRIAL DE ANDENES, S.A. DE C.V.	P-IAN1108254V2	No	No	Si
IME990527NG7	ISOVOLTA DE MEXICO S.A. DE C.V.	P-IME990527NG7	No	No	Si
IT01386780	FRAMIVA METALLI Srl.	P-IT01386780	No	No	Si
IT03535150241	C.a.p.t. s.r.l.	E-IT03535150241	No	No	Si
J-00111720	RELECON RUBIANO ELECTROCONTROLES C.A.	C-J-00111720	No	Si	No
J0310000001812	SILVA INTERNACIONAL SOCIEDAD ANONIMA	E-J0310000001812	No	Si	No
J0310000081336	SUPLIDORES DE MATERIALES ELECTRICOS LACA	E-J0310000081336	No	Si	No
J0310000081336.	SUMELSA (SUPLIDORES DE MATERIALES ELECTRI	P-J0310000081336.	No	Si	No
J0310000146055	SEPSA - SERVICIOS ELÉCTRICOS PROFESIONALE	E-J0310000146055	No	Si	No
J0310000392676	INDUCARIBE SA	E-J0310000392676	No	Si	No
J0310000D06660	SINTER S.A.	E-J0310000D06660	No	Si	No
J-07538095-9	TROQUELADOS DIVERSOS, C.A.	P-J-07538095-9	No	No	Si
J1330000003569	EMPRESA NACIONAL DE TRANSMISION ELECTRIC	E-1330000003569	No	No	Si
J293703824	TRANSFORMADORES Y SERVICIOS DE ELECTRICI	E-J293703824	No	Si	No
J-30125569-0	BAKER HUGHES VENEZUELA, S.C.P.A	E-J-30125569-0	No	Si	No
J-40159205-8	INVERSIONES SAW, CA	E-J-40159205-8	No	Si	No
JU1801265263001	MEDINA MOSQUERA ELADIO TADEO	R-1801265263001	No	No	Si
L14000075536	SUPPLIER OF INDUSTRIAL INSTRUMENTS LLC	P-L14000075536	No	No	Si
MDI0904034U4	METALES DIELECTRICOS S.A DE C.V	E-MDI0904034U4	No	No	Si
MH20B0001084	TRAFO RADIATORS AND TANKS PVT LTD	E-MH20B0001084	No	No	Si
NCO790613NL3	NACIONAL DE COBRE SA DE CV	P-NCO790613NL3	No	No	Si
NIT890.311.875	SCHNEIDER ELECTRIC COLOMBIA S.A.	E-890311875	No	Si	Si
OME886174Y2	ORTO DE MEXICO S.A DE C.V	P-OME886174Y2	No	No	Si
PRO870120T26	PROLEC SA DE CV	P-PRO870120T26	No	No	Si
R.F.C.:QUS88070	QUIMICA USP DE MEXICO SA DE CV	P-R.F.C.:QUS88070	No	No	Si
RAS101026PH7	ROHDE & SCHWARZ REGIONAL HEADQUARTER LA	P-RAS101026PH7	No	Si	No
RC-CMP-2400.00	SERRA GLOBAL TECHNOLOGY SA de CV	E-RC-CMP-2400.00	No	No	Si
RIN100520EC4	ROCOR INGENIERIA S.A. DE C.V.	E-RIN100520EC4	No	No	Si
RNC-101-549191	EMPRESA TECNOLOGÍA (EMTECCA) S.R.L	E-RNC-101-549191	No	Si	No
SBIN0004160	SNEHAM INTERNATIONAL	P-SBIN0004160	No	No	Si
SEI150616QR5	SEI ELECTRIC SA DE CV	E-SEI150616QR5	No	No	Si
SGT090721V35	SERRA GLOBAL TECHNOLOGY S.A. DE C.V.	E-SGT090721V35	No	No	Si
TSP020612QL9	TECHNO STEEL PROCESSING DE MEXICO S.A. DE	P-TSP020612QL9	No	No	Si
VM17_0818_0923	SCHRADER S.A.S.	E-VM17_0818_0923_	No	No	Si
WARCOInc	WARCO Inc	P-430965112	No	No	Si
WCM101014V7A	WORLD CLASS MANUFACTURING AND SERVICES	E-WCM101014V7A	No	No	Si

Fuente: Empresa Ecuatran SA. (2021)

FASE I:
ANÁLISIS PRELIMINAR

Por medio de esta fase se pudo obtener resultados generales del contexto de la empresa Ecuatran SA. Así como también el permitirnos conocer las actividades principales, su legislación y su normativa bajo las cuales desarrollan su actividad económica.

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA: Ecuatran SA.

OBJETIVO: Efectuar un estudio inicial del entorno en el que se desarrolló Ecuatran SA., del diagnóstico general de las áreas que compone..

N°	Procedimientos	REF / PT	Elaborado por	Fecha	Observación
1	Aplicar un cuestionario al gerente general	A.R. 1	G.G.P.M	8/6/2021	
2	Rangos de calificación del nivel de confianza y riesgo	A.R.2	G.G.P.M	8/6/2021	
3	Evaluación preliminar del Control interno	A.R. 3	G.G.P.M	8/6/2021	
4	Alcance de la auditoría, selección de componentes y subcomponentes.	A.R. 4	G.G.P.M	8/6/2021	
5	Realice el informe preliminar	A.R. 5	G.G.P.M	8/6/2021	

**CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE GENERAL DE ECUATRAN
SA.**

Nombre de la persona a la que se aplicó en cuestionario: Ing. Juan Cuesta
Cargo: Gerente General Ecuatran S.A.
Fecha: 08 de junio de 2021

Datos generales

Nombre de la Institución: Ecuatran S.A

RUC: 1890061385001

Representante Legal: Juan Manuel Cuesta Vásquez

1 ¿Cuánto tiempo tiene en la posición?

En realidad, soy uno de los accionistas y por tema de falta de personal estoy temporalmente en el cargo 8 meses

2 ¿Cuál es su parte favorita del trabajo?

El saber que cada trabajo que se realiza es de gran ayuda, tanto para la empresa como para mi personal que son lo más importante.

3 ¿Cuántas personas más realizan esta misma función?

El economista José Montalvo es el único que tiene otorgado un poder para realizar cualquier trámite en caso de yo no estar presente.

4 ¿Cuál es su tarea más difícil?

En realidad, el estar en este cargo es muy difícil ya que con una sola acción se podría cometer errores y grandes, es por eso que soy muy meticuroso con cada una de las decisiones que se presenten.

5 ¿Cuáles son sus principales clientes internos y/o externos?

- TRANSFORMADORES Y SERVICIOS CABRERA, SRL
- SINTERZA, S.A DE C.V.
- ALAMO TRANSFORMER SUPPLY CO
- MVA POWER INC

6 ¿estrategias específicas establecidas en el departamento de ventas?

No existen

7 ¿Como usted o su departamento miden si tienen éxito?

Todos los días martes tenemos reunión de comité de ventas y los días miércoles comité general y ahí exponemos cada avance, mejora o problema que se presente.

8 ¿En qué actividad usted consume su mayor parte de tiempo?

En realidad, en todas estoy al cargo de Ecuatran y Plasticaucho lo cual consume demasiado tiempo.

9 ¿Se entrega el dinero de las ventas a contabilidad?

Si es la encargada de cobrar todo referente a la empresa.

10 ¿Existe algún medio que autorice y controle las ventas?

Si claro, la analista de cobranzas es la responsable de autorizar las ventas.

RANGOS DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

Tabla N° 12. Rangos de nivel de confianza

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

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 24%	25% - 49%	50% - 85%

Fuente: Calero A

Elaborado por: Grace Pomboza

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

Cuestionario para evaluar el componente: Ambiente de Control

Objetivo:

Evaluar el estímulo del entorno laboral y social para la realización y control de actividades del personal de la empresa Ecuatran SA.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿La misión es difundida y se encuentra presente para el personal de la empresa?	X		
2	¿La misión refleja la razón de ser de la empresa?	X		
3	¿La misión se encuentra formulado con términos claros y precisos?	X		
4	¿La filosofía institucional sustenta su nivel de responsabilidad social?	X		
5	¿Existe una misión definida para el departamento de crédito?		X	
6	¿La visión facilita la creación de un escenario a futuro?	X		
7	¿La empresa cuenta con una política para la otorgación de créditos?	X		
8	¿Se emiten informes del cumplimiento de objetivos, para realizar un seguimiento de las estrategias?		X	
9	¿Existe la supervisión para cada departamento?	X		
10	¿Existen canales de comunicación entre los distintos departamentos?		X	
TOTALES		7	3	

Determinación del nivel de confianza y riesgo del componente: Ambiente de Control

Nivel de confianza

NC = Nivel de Confianza:

CT = Calificación total: 7

PT = Ponderación total: 10

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{7*100}{10}$$

$$NC = 70 \%$$

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo= 100 – NC

Nivel de riesgo= 100 – 70

NR= 30%

Rangos del nivel de confianza y riesgo componente: Ambiente de Control

NIVEL DE CONFIANZA
MODERADO
70%

NIVEL DE RIESGO
MODERADO
30%

Cuestionario para evaluar el componente: Evaluación de Riesgos

Objetivo:

Identificar si el departamento de ventas cumple con actividades para valorar los riesgos que afectan a las ventas.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con personal a cargo para identificar los riesgos?		X	
2	¿La dirección conoce los riesgos presentes que pueden afectar la eficacia y eficiencia de la empresa?	X		
3	Identifican factores internos / externos que impidan la consecución de los objetivos institucionales?	X		
4	Conoce los riesgos a los que se encuentra expuesto en su departamento o cargo	X		
5	¿Existe un lugar seguro y correcto para depositar el dinero recaudado durante el día?	X		
6	¿Se verifica que las futuras sean emitidas correctamente?	X		
7	¿Las facturas emitidas tienen un orden secuencial?	X		
8	¿Se manejan cantidades para algún procedimiento de ventas?		X	
9	¿Existe una persona a cargo de la seguridad en el transporte?		x	
10	¿Se toma en cuenta las fechas de cada venta para la dar un mantenimiento?		x	
TOTALES		7	3	

Determinación del nivel de confianza y riesgo del componente: Evaluación de Riesgos

Nivel de confianza

NC = Nivel de Confianza: 70%

CT = Calificación total: 10

PT = Ponderación total: 7

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{7*100}{10}$$

$$NC = 70 \%$$

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo= 100 – NC

Nivel de riesgo= 100 – 70

NR= 30%

Rangos del nivel de confianza y riesgo componente: Evaluación de Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA
MODERADO
70%

NIVEL DE RIESGO
MODERADO
30%

Cuestionario para evaluar el componente: Actividades de Control

Objetivo:

Valorar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de ventas establecidos por la empresa Ecuatran SA. que permitan cumplir con los objetivos y funciones asignadas.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con procedimientos para el cumplimiento de objetivos?	X		
2	¿Existen reportes del desempeño de cada función?	X		
3	¿Existe algún medio que autorice y controle las ventas?	X		
4	¿Existen actividades de control para verificar el cumplimiento?	X		A cargo del Subgerente
5	¿Se entrega el dinero recaudado de ventas a contabilidad?	X		
6	¿Se archivan las facturas en algún lugar seguro?	X		
7	¿Existe algún método para seguir con las actividades normalmente en caso de que no responda el sistema?	X		
8	¿Existen respaldos diarios de la información de cada venta generada al día?	X		
9	¿Se archiva en un lugar seguro y apropiado todas las facturas?	x		
10	¿Existen respaldos mensuales de las ventas realizadas?		x	
TOTALES		9	1	

Determinación del nivel de confianza y riesgo del componente: Actividades de Control

Nivel de confianza

NC= Nivel de confianza: 100%

CT= Calificación total: 10

PT= Ponderación total: 9

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{9*100}{10}$$

$$NC = 90 \%$$

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo= 100 – NC

Nivel de riesgo= 100 – 90

NR= 10%

Rangos del nivel de confianza y riesgo componente: Evaluación de Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA
MODERADO
90%

NIVEL DE RIESGO
MODERADO
10%

Cuestionario para evaluar el componente: Información y Comunicación

Objetivo:

Determinar si el area de ventas, informa todos los resultados y nuevas propuestas en lo que se refiere a ventas y que sean de interes hacia la empresa.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿La información que recibe el personal es comunicada con claridad y responsabilidad?	X		
2	¿Se generan reportes periódicos sobre las ventas que se realizan?	X		
3	¿Existen canales abiertos de comunicación hacia arriba?	X		
4	¿Existen registros que le permitan preparar reportes periódicos?	X		
5	¿El responsable de crédito mantiene actualizado al gerente sobre el desempeño de cada vendedor?	X		
6	¿La información que reciben los clientes es la adecuada?	X		
7	¿Existen canales abiertos de comunicación para algún tipo de reclamo sobre las ventas?		x	
8	¿Los registros ayudan a obtener reportes mensuales o anuales?	X		
9	Existe un monitoreo sobre las postventa?		X	
10	¿Comunican alguna irregularidad sobre las ventas efectuadas?	x		
TOTALES		8	2	

Determinación del nivel de confianza y riesgo del componente: Actividades de Control

Nivel de confianza

NC= Nivel de confianza: 100%

CT= Calificación total: 5

PT= Ponderación total: 5

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{8*100}{10}$$

$$NC = 80 \%$$

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo= 100 – NC

Nivel de riesgo= 100 – 80

NR= 20%

Rangos del nivel de confianza y riesgo componente: Información y comunicación

NIVEL DE CONFIANZA
MODERADO
80%

NIVEL DE RIESGO
MODERADO
20%

Cuestionario para evaluar el componente: Supervisión

Objetivo:

Determinar si el área de ventas cuenta con reportes necesarios de evaluación y supervisión y si los mismos los pone a disposición de gerencia.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿Se presenta el resultado de conciliaciones de cada mes a la gerencia de la empresa?	X		
2	¿Se supervisa al personal en las actividades que realizan?	X		
3	¿Se comunican los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables?	X		
4	¿Cada vendedor cuenta con una supervisión semanal?	X		
5	¿Llevan un control mensual para cobrar cada deuda pendiente?		X	
6	¿Existen reportes de los créditos establecidos?	X		
7	¿Se comunica a los encargados si la venta fue sin ningún problema?	X		
8	¿Existe personal encargado de cobrar cada venta efectuada?	X		
9	¿Existe una supervisión mensual en las actividades que realizan?	X		
10	¿Se presenta el resultado anual a la gerencia de la empresa?	X		
TOTALES		9	1	

Determinación del nivel de confianza y riesgo del componente: Actividades de Control

Nivel de confianza

NC= Nivel de confianza: 90%

CT= Calificación total: 10

PT= Ponderación total: 9

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$
$$NC = \frac{9 * 100}{10}$$
$$NC = 90\%$$

Nivel de riesgo

Nivel de riesgo= 100 – NC

Nivel de riesgo= 100 – 90

NR= 10%

Rangos del nivel de confianza y riesgo componente: Información y comunicación

NIVEL DE CONFIANZA
MODERADO
90%

NIVEL DE RIESGO
MODERADO
10%

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Motivo del examen

La aplicación de la auditoría de gestión se llevó a cabo en la empresa Ecuatran SA., ubicada en Santa Rosa cantón Ambato; para el desarrollo se tomó en cuenta las normas y directrices propias de auditoría, pruebas sustantivas y procedimientos analíticos con el fin de determinar sus niveles de eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa.

Objetivos del examen

- Realización de un análisis preliminar de cada una de sus actividades. • Analice las operaciones de su organización desde la evaluación previa hasta los componentes de control interno.
- Conocer las normas que rigen la organización.
- La aplicación de cada indicador de gestión.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones con base en los resultados de la auditoría de la Junta Directiva.

Alcance

La Auditoría de Gestión practicada a la empresa Ecuatran SA., será aplicada al departamento de Ventas y comprende el período del ejercicio económico de año 2021 correspondiente a la Administración del Economista Juan Manuel Cuesta Vásquez. Debido a que actualmente se manejan un bajo volumen de ventas y mantienen un número importante de vendedores.

DETERMINACIÓN DEL COMPONENTE Y SUBCOMPONENTE

Componente: Departamento Administrativo

Subcomponente: Actividades de control, jefaturas y supervisores inmediatos

COMPONENTE	Departamento de Ventas
SUBCOMPONENTE	Actividades de control
Aplicado al personal administrativo y de ventas	Gerente Vendedor Responsable de Crédito y cobranza

INFORME PRELIMINAR

Ambato 24 de Junio de 2021

Señores:

ECUATRAN SA.

Presente

A través de este informe, presentamos los primeros nuevos hallazgos encontrados en la evaluación del control interno aplicado a la junta directiva, así como al departamento de ventas.

Objetivo.

El objetivo de realizar este análisis, fue para dar a conocer la situación actual en cuanto al cumplimiento del sistema de Control Interno de la empresa ECUATRAN SA., cuyo alcance específico se direcciona al departamento de Ventas.

Hallazgos preliminares.

Del cuestionario aplicado al gerente general.

Los principales resultados de la aplicación del cuestionario al gerente general son:

- No se ha determinado ningún método o cálculo para obtener el nivel de eficiencia, eficacia y economía.
- No existen procesos estratégicos que les permitan optimizar los recursos de su empresa.

**Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control Interno al componente;
Ambiente de Control**

Con base en los resultados obtenidos de la evaluación del componente ambiente de control, el nivel de confianza moderado fue de 70% y el nivel de riesgo medio fue de 30%. En general, muestra que la empresa Ecuatran SA. cuenta con una institución de valores éticos, integridad, estructura organizacional y misión visión clara. Pero pese a todo esto no cuenta con una misión definida para el área de ventas como tampoco el cumplimiento de objetivos que ayuden a dar un seguimiento a las estrategias y tampoco cuentan con canales de comunicación entre cada departamento.

**Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control Interno al componente;
Evaluación de Riesgos**

Con base en los resultados obtenidos de la evaluación del componente ambiente de control, se obtuvo un nivel de confianza moderado del 60% y un nivel de riesgo moderado del 40%. Estos resultados reflejan un cierto desconocimiento de que la empresa no cuenta con personal a cargo de identificar sus riesgos y tampoco manejan cantidades para algún procedimiento de ventas.

**Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control Interno al componente;
Actividades de Control**

En base a los resultados obtenidos de la evaluación al componente, ambiente de control, se obtuvo un nivel de confianza moderado del 100% y nivel de riesgo moderado 0%. Se observa que la empresa cuenta con objetivos institucionales para el cumplimiento de sus objetivos además de la adecuada verificación y respaldos que existen para cada una de sus actividades. Pese a esto el sistema no mantiene operaciones de auditoría.

**Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control Interno al componente;
Información y comunicación**

Según los resultados obtenidos de la evaluación de los componentes y el entorno de control, el nivel de confiabilidad moderada es del 100 % y se ha logrado el nivel de riesgo moderado 0%. La empresa maneja un adecuado sistema de información, el mismo que facilita que la información sea oportuna y de calidad facilitando así la toma de decisiones.

**Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control Interno al componente;
Supervisión**

Con base en los resultados obtenidos de la evaluación del componente ambiente de control, el nivel de confianza moderado es del 80% y el nivel de riesgo medio es del 20%. La empresa realiza varias supervisiones y verificaciones para con cada uno de su personal y cada actividad que se desarrollan se revisan los informes que llegan a la empresa. Aun así no cuenta con un correcto manejo de control mensual además del semanal que la misma realiza a cargo del personal responsable de crédito y cobranzas.

FASE II
PLANEACIÓN ESPECÍFICA

El desarrollo de este paso me permitió presentar la estrategia utilizada en la fase operativa de la revisión gerencial de Ecuatran SA, cuyo objetivo principal fue evaluar el sistema de control interno considerando los componentes y subcomponentes mencionados al inicio del examen.

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa: Ecuatran SA.

Componente: Departamento Ventas

Objetivo: Analizar todos los procesos encaminados al componente Actividades de Control.

N°	Procedimientos	REF / PT	Elaborado por	Fecha	Observación
1	Elaboración del memorándum de planificación.	M.P.	G.G.P.M	9/7/2021	
2	Elaborar un programa de auditoría de gestión para el departamento de Ventas.	P.A.	G.G.P.M	9/7/2021	
3	Fijar los indicadores a emplearse.	I.E.	G.G.P.M	9/7/2021	

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Organización: Ecuatran SA.	
Auditoría de gestión al componente: Departamento de Ventas	Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021
Preparado por: Grace Pomboza	Fecha: 05/01/2021
Revisado por: Doc. Cecilia Toscano	Fecha: 08/01/2021
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
Informe de Auditoría para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de Ecuatran SA.	
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN ESTIMADAS	
Orden de trabajo	15 de septiembre de 2021
- Conocimiento preliminar	
- Planificación	
- Revisión de documentación	
Borrador del informe	3 de octubre de 2021
Elaboración del informe final	5 de octubre de 2021
Seguimiento	Del 11 al 15 de octubre de 2021
3. EQUIPO DE AUDITORÍA	
Jefe de equipo: Grace Pomboza	
Supervisor: Dra. Cecilia Toscano	
4. DÍAS PRESUPUESTADOS	
45 días incluidos fines de semana, distribuidos de la siguiente manera:	
FASE I: Análisis Preliminar	5 días
FASE II: Planeación Específica	12 días
FASE III: Ejecución	20 días
FASE IV: Informe	8 días
5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
Materiales	300 USD
Viáticos	200 USD

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Información general de la empresa

Misión

Visión

Principios

Fundamentación legal

Estructura organizacional

Análisis del entorno

Enfoque a:

Elaboración de una auditoría de gestión, dirigida a medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la empresa.

Alcance:

Departamento de Ventas

Subcomponente:

Actividades de Control

Indicadores de gestión:

Eficiencia

Eficacia

Economía

Procedimientos analíticos:

Aplicación de indicadores de gestión

Motivo de examen

La aplicación de la auditoría de gestión al departamento de ventas se llevó a cabo en la empresa Ecuatran SA., ubicada en Santa Rosa cantón Ambato; para el desarrollo se tomó en cuenta las normas y directrices propias de auditoría, pruebas sustantivas y procedimientos analíticos con el fin de determinar sus niveles de eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa.

Objetivo del examen

- Realizar un análisis previo de cada una de sus actividades.
- Analizar las operaciones de su organización desde la evaluación previa hasta los componentes de control interno.
- Conocer las normas que rigen la organización.
- Aplicar cada uno de los indicadores de gestión.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la auditoría de gestión.

Alcance

La auditoría de gestión realizada en la empresa “Ecuatran SA.”, comprende el periodo 2021 correspondiente a la administración del Economista Juan Manuel Cuesta Vásconez. Será aplicada al departamento de ventas de la misma debido a que actualmente sus ingresos son bajos y su costo de producción es elevado.

Dra. Cecilia Toscano
Supervisor

Grace Pomboza
Jefe de equipo

INDICADORES A EMPLEAR

Una vez obtenida la información de la empresa Ecuatran SA. los indicadores de gestión aplicar son:

Cumplimiento de programa de ventas

$$\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}}$$

Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Valor de ventas}}{\text{Promedio de saldos de CX Cobrar}}$$

Rotación de cuentas por pagar

$$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 12}{\text{Costo de Ventas}}$$

Políticas de crédito

$$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concebidos}}$$

Costo de distribución y venta

$$\frac{\text{Gtos de venta y distrib.} \times 100}{\text{Costo de lo vendido}}$$

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$$

Ubicación de la distribuidora

$$\frac{\text{Gatos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

Velocidad de Rotación del Activo

$$\frac{\text{Ventas netas X 100}}{\text{Activo total}}$$

Aceptación de los productos

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$$

Ventas netas por hombre empleado

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{No. de empleados}}$$

Clientes estratégicos

$$\frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Cuentas totales}}$$

Movilidad de los Inventarios

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$$

Número de llamadas realizadas a potenciales clientes

Número de horas para atender un cliente potencial

$$\frac{\text{N° de llamadas a clientes concretados en ventas}}{\text{Total de llamadas}}$$

Número de unidades vendidas por cada tipo de producto

$$\frac{\text{N° de nuevos clientes}}{\text{N° de visitas realizadas a clientes potenciales}}$$

FASE III
EJECUCIÓN

Durante este período, se aplica el programa de auditoría al componente de "Departamento de ventas" previamente creado en la segunda etapa, y se audita a Ecuatran SA. Con base en las pruebas y evidencias de la empresa, presente sus hallazgos y brinde conclusiones y recomendaciones.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Objetivos:

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

N°	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE
1	IDENTIFICAR LOS PROCESOS	I.P	G.G.P.M
2	ELABORAR Y APLICAR ENCUESTA A CLIENTES	E.E.C.	G.G.P.M
3	INDICADORES DE GESTIÓN	I.G.	G.G.P.M
4	HOJA DE HALLAZGOS	H.A.	G.G.P.M

IDENTIFICAR LOS PROCESOS

Un proceso no es más que una secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar algún objetivo en particular. Es decir, se define como una unidad que logra un objetivo completo por sí misma, un ciclo de campaña que comienza y termina con un cliente o usuario interno (Mallar, 2010).

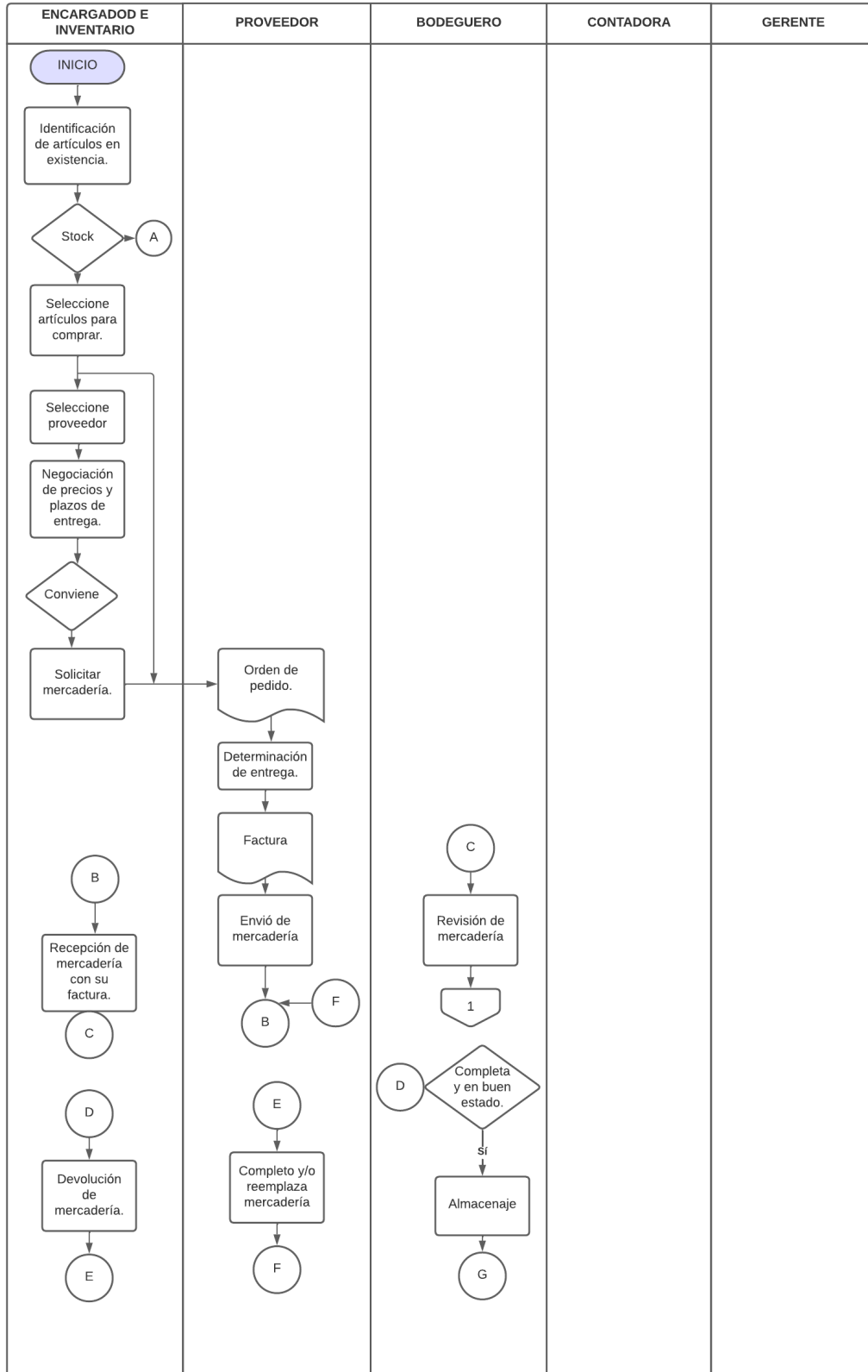
Acorde al giro comercial de la empresa se ha podido identificar cinco procesos esenciales:

1. Proceso de Adquisiciones:

Proceso, incluidas las actividades relacionadas con el suministro de bienes vendibles, las relaciones con los proveedores y el almacenamiento de los artículos comprados.

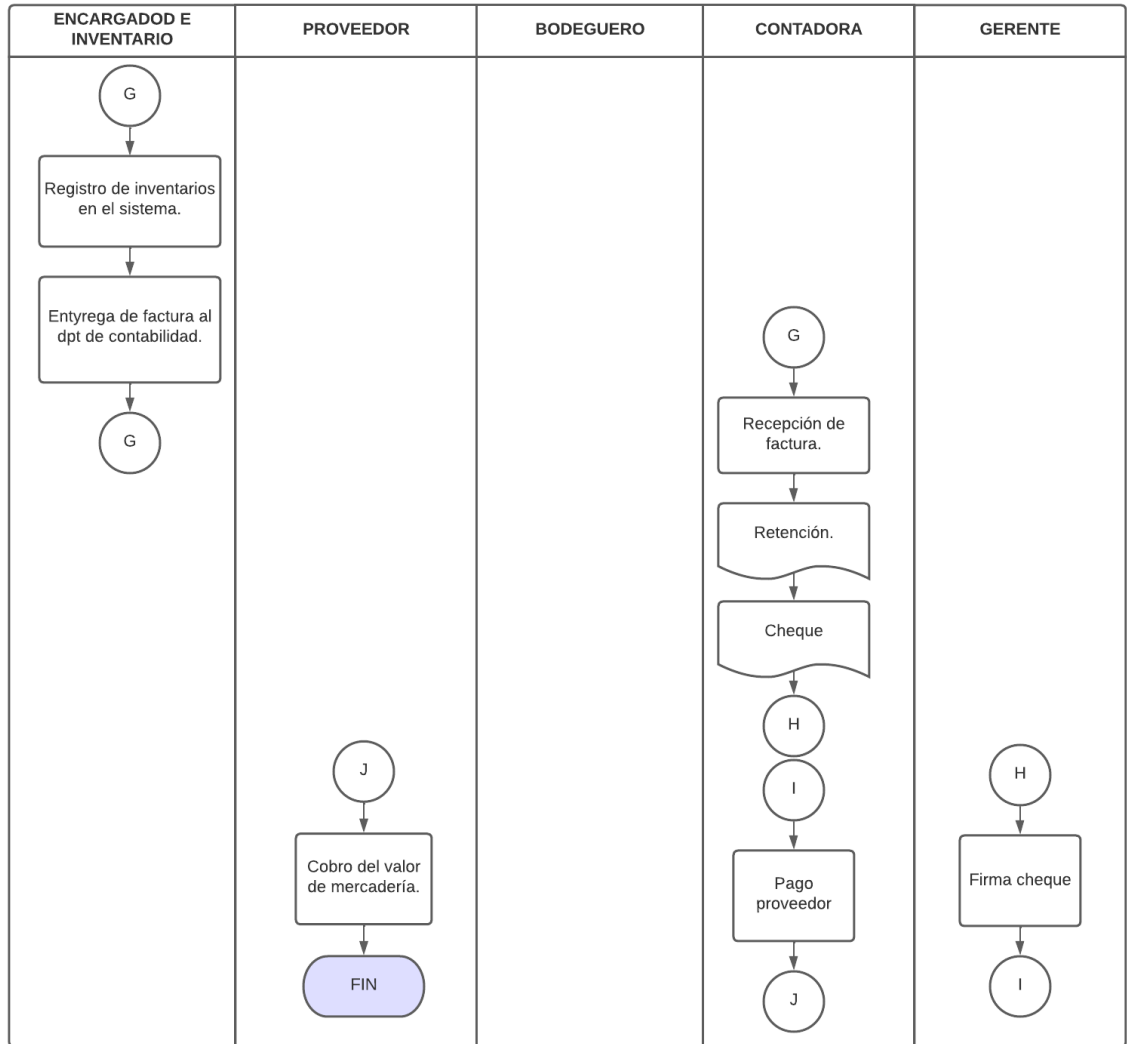
GRACE POMBOZA
Auditora Independiente

FLUJOGRAMA
PROCESO DE ADQUISICIONES



GRACE POMBOZA
Auditora Independiente

FLUJOGRAMA
PROCESO DE ADQUISICIONES



2. Proceso de Ventas:

Es responsable de que los ejecutivos de ventas entiendan y sigan todo el proceso de ventas establecido para lograr ventas exitosas y validar el bienestar de los clientes y la empresa.

Los vendedores están obligados a buscar, consultar, preguntar, preguntar sobre temas específicos que no les quedan claros.

Los gerentes de almacén y los vendedores deben estar muy conscientes de todas las políticas utilizadas.

La venta comienza con conocer todos los beneficios de un producto.

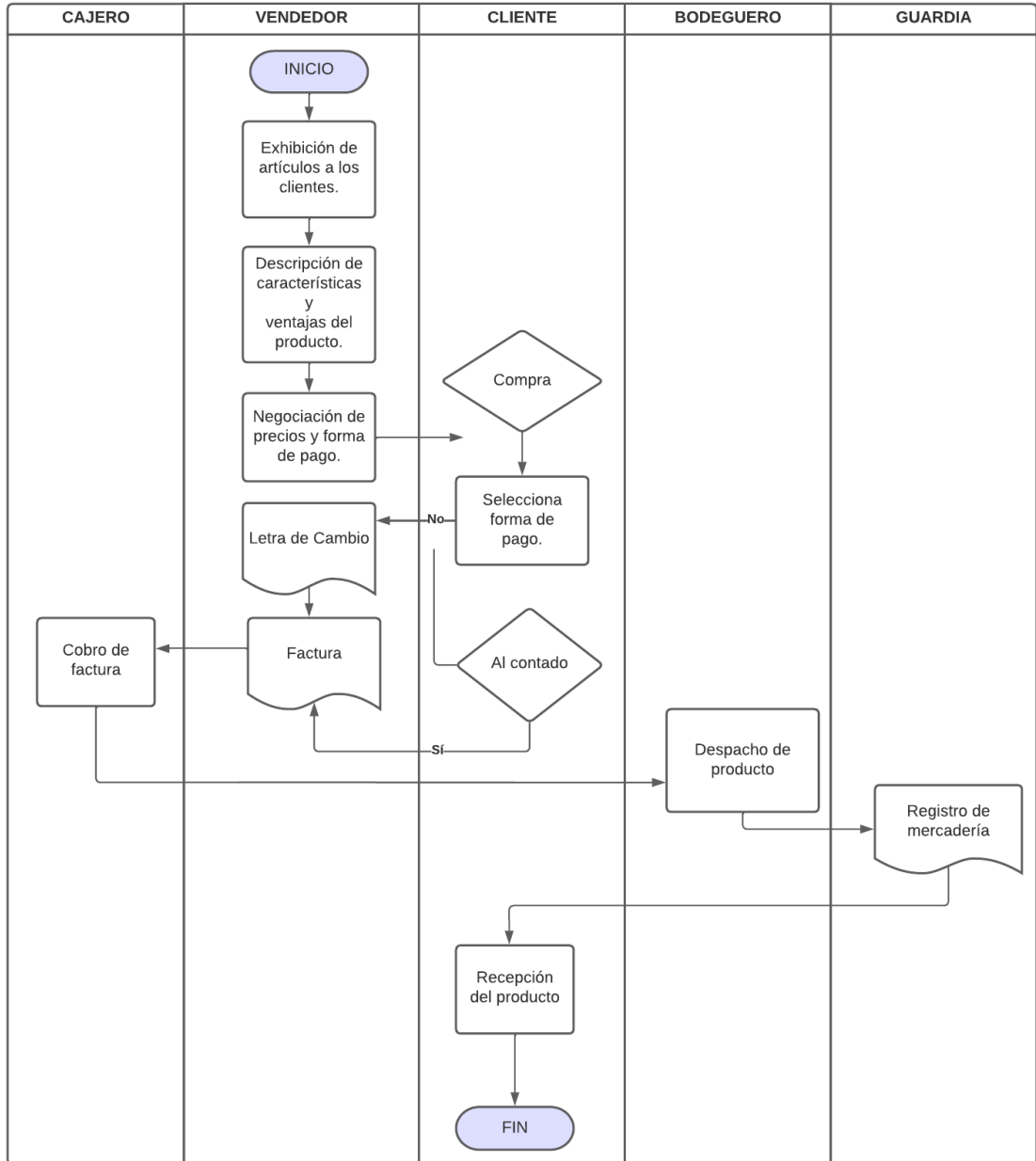
La atención al cliente es importante, por eso la responsabilidad del responsable La tienda llevará a cabo una clínica de ventas y cumplirá con todos los requisitos anteriores.

Las ventas de contado se deben realizar el siguiente proceso

- ✓ Explicación de productos o servicios.
- ✓ Facturación inmediata.
- ✓ Para la facturación solicitar la cédula o su número de RUC.
- ✓ Cobro mediante, efectivo, tarjetas de crédito, o transferencias.
- ✓ Coordinar la logística quedar de acuerdo los horarios de entrega.
- ✓ A la factura ingresar todos los datos sin faltas de ortografía en el sistema

GRACE POMBOZA
Auditora Independiente

FLUJOGRAMA
PROCESO DE VENTAS



3. Proceso de distribución de la mercadería

Si un cliente quiere que entregue en una ciudad donde tenemos una sucursal, por favor envíe un correo electrónico a Factura de venta, indicando los datos del destinatario, quien firmará el recibo escaneando el correo, archivará el correo firmado con copia del DNI del girado para respaldo, y al mismo tiempo Mercancías al almacén solicitado, se enviará una señal de entrega cuando el envío esté disponible.

En casos especiales, si los clientes compran en nuestras tiendas y necesitan realizar envíos en otras ciudades donde no tenemos sucursales, se comunicarán con el encargado del almacén para el proceso de compra y envío correspondiente, y autorizarán la facturación por correo electrónico. En el momento de la entrega del producto, el proveedor deberá disponer del correspondiente recibo firmado por el cliente en la guía de entrega.

FLUJOGRAMA


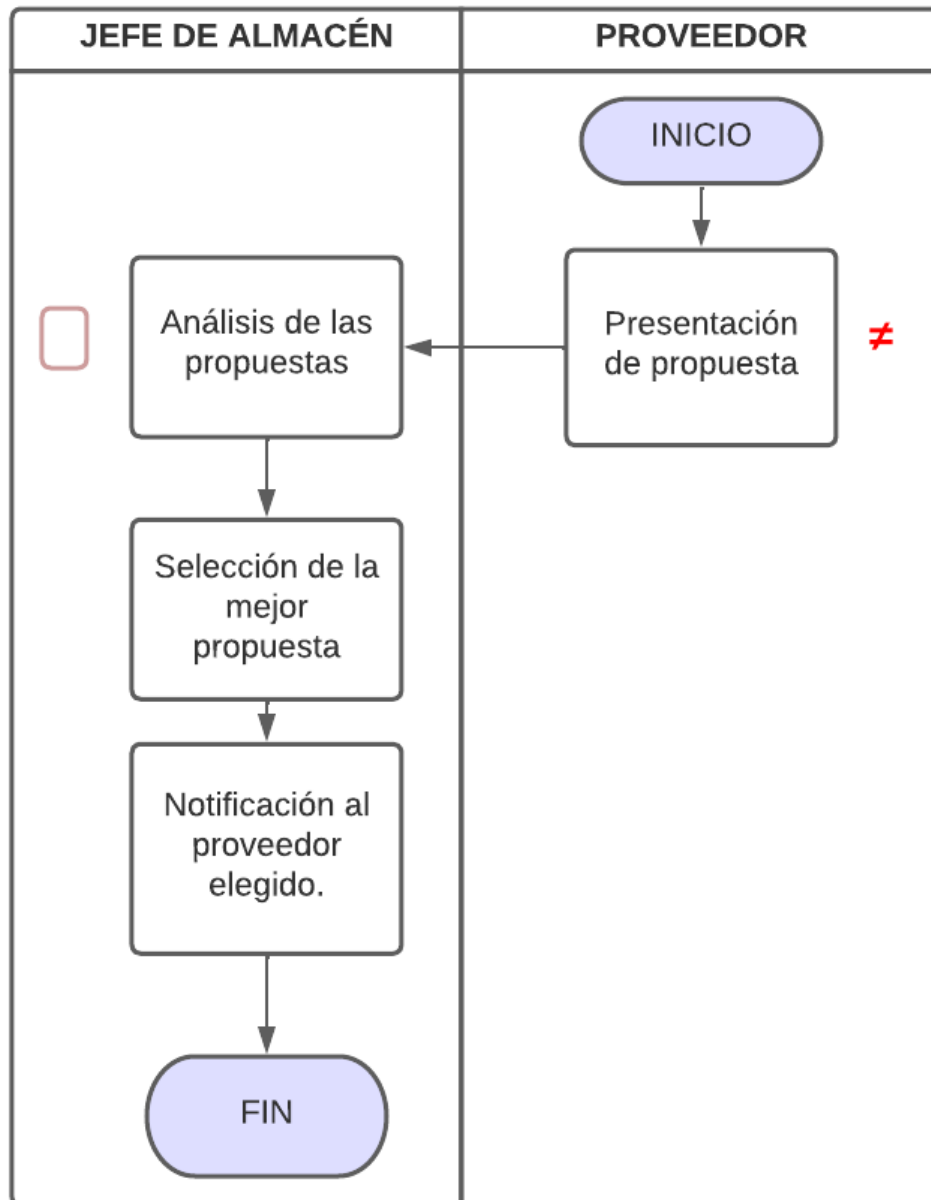

4. Proceso de Selección del Proveedor

Elegir al mejor proveedor de mercadería para la empresa tomando en cuenta ciertos factores como calidad, precios y plazos de entrega para una eficiencia cuestión, a través de:

- Recepción de propuestas.
- Análisis de propuestas.

Selección de la mejor propuesta.

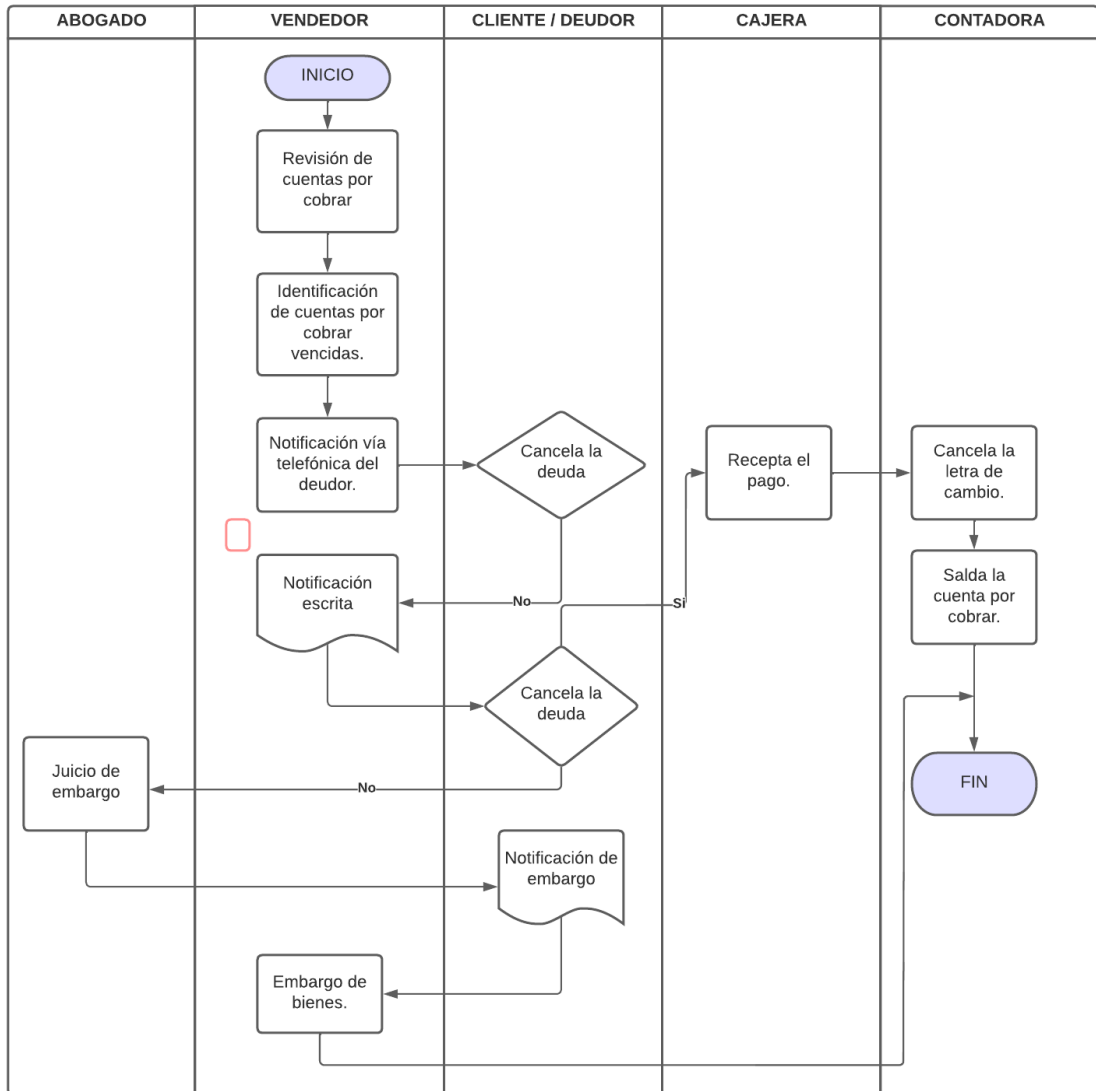
- Notificación al proveedor elegido.

FLUJOGRAMA
PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR No reúne requisitos Falta proceso

Proceso de Cobranzas

La sugerencia que se hace durante el proceso de cobro es que exista un responsable específico de cobrar el monto adeudado, el beneficiario. Como resultado, los proveedores pueden realizar sus funciones de manera más eficiente, recopilando Se centrará en el cobro de los atrasos.

FLUJOGRAMA
PROCESO DE COBRANZA



 Duplicidad de funciones.

**EMPRESA ECUATRAN SA.
ENCUESTA A CLIENTES**

Objetivo: Estimado Señor(a) la presente encuesta tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes y determinar cuán eficientes y eficaces son los funcionarios del Departamento de Ventas, en la atención a los clientes en la empresa ECUATRAN S.A.

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

1 ¿Conoce usted los productos que le ofrece la empresa ECUATRAN S.A.

Gráfico N° 13. Conocimiento de productos



Fuente: Clientes Ecuatran SA.

La primera pregunta que se estableció está relacionada con el conocimiento de los productos que oferta la empresa ECUATRAN S.A., obteniéndose que el 80% de los encuestados los conocen, mientras que el 20% desconocen el tipo de productos que les podría brindar la Empresa, lo que implica que se debería buscar mejores canales de difusión para los servicios que presta el Departamento y así generar mayor productividad.

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

Gráfico N° 14. Atención por el personal de la empresa

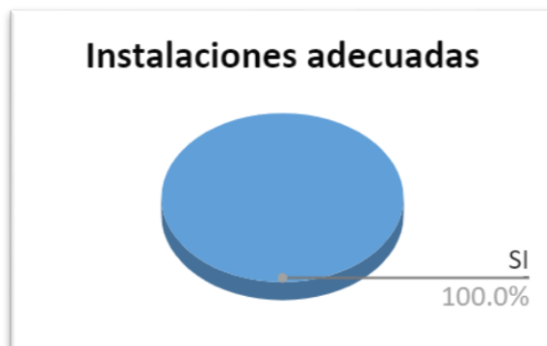


Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

Esta pregunta es muy importante puesto que permite conocer la opinión de los clientes sobre la atención que brinda el personal de la empresa, según los resultados el 40% del personal encuestado califica como excelente la atención recibida, y un 60% la califica como muy buena, lo que significa que la atención que se brinda a los clientes, está acorde con las exigencias de la comunidad, pero se puede mejorar aún algo más.

3 ¿Las instalaciones que ofrece la empresa ECUATRAN S? A, ¿son adecuadas para la cantidad de clientes que posee y ofrecer un servicio de calidad?

Gráfico N° 15. Instalaciones adecuadas



Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

En cuanto a esta pregunta de cuán adecuadas son las instalaciones de la empresa Ecuatran S.A., se obtuvo un resultado positivo en un 100% de personas que piensan

que las instalaciones son óptimas para desarrollar las actividades normales de la Empresa.

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

Gráfico N° 16. Dificultan en los trámites

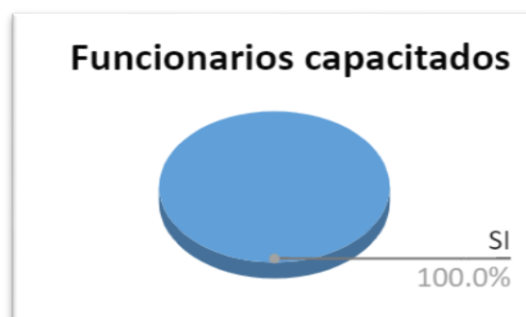


Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

Al efectuar el análisis de la dificultad en los trámites para obtener un crédito en la empresa, podemos ver que los procedimientos se manejan en forma adecuada, satisfaciendo las necesidades de los clientes y sin tantas dificultades en el proceso.

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

Gráfico N° 17. Funcionarios Capacitados



Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

Al efectuar el análisis de esta pregunta, muestra complacida con el servicio que brinda el personal, por tanto, su desempeño es impecable.

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

Gráfico N° 18. Tiempo para realizar un crédito



Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

Al analizar esta variable muy importante que muestra el tiempo en que las personas acceden a un crédito, muestra una gran complacencia en los clientes puesto que la mayoría en un 70% indicaron que el proceso no es demorado, mientras que un 30% afirma que se tardaban un poco más debido a la seguridad de la empresa.

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

Gráfico N° 19. Visita clientes

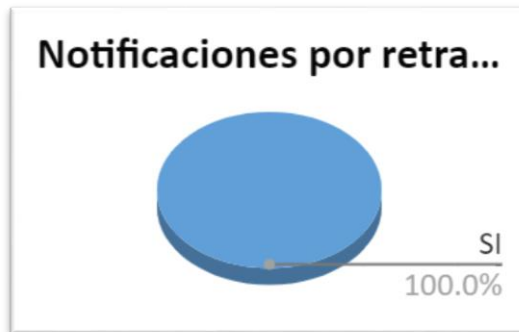


Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

Al efectuar esta encuesta a las personas que mantienen un crédito con los Almacenes se obtuvo información valiosa, puesto que el 40% de los clientes encuestados manifiesta que han recibido visitas de personal de los Almacenes para realizar el proceso de seguimiento del crédito, mientras que un 60% afirma que no han recibido ningún tipo de visita para monitorear y hacer seguimiento del crédito obtenido.

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

Gráfico N° 20. Notificaciones de ventas



Fuente: Clientes Ecuatran SA. (2021)

Al efectuar el análisis de esta pregunta, se pudo obtener información de si las personas al atrasarse en el pago de su cuota de crédito reciben una carta conocida como recordatorio de pago en forma escrita y los encuestados indicaron en un 100% que reciben primeramente una llamada por parte de su agente vendedor y posteriormente una notificación escrita de parte del mismo quien les concedió el crédito.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2020

1. Cumplimiento de programa de ventas

$$\text{CPV} = \frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}}$$

$$\text{CPV} = \frac{10.516.382.77}{14.021.000.00}$$

$$\text{CPV} = 75.00\%$$

2. Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{RCC} = \frac{\text{Valor de ventas}}{\text{Promedio de saldos de CX Cobrar}}$$

$$\text{RCC} = \frac{10.516.382.77}{5.134.450.71}$$

$$\text{RCC} = 2.05$$

3. Rotación de cuentas por pagar

$$\text{RCP} = \frac{\text{Cuentas por pagar x 12}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{RCP} = \frac{5.237.487.21}{6.762.285.30}$$

$$\text{RCP} = 9.294172566$$

4. Políticas de crédito

$$PC = \frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concebidos}}$$

$$PC = \frac{512.956.32}{10.516.382.77}$$

$$PC = 0.048776878$$

5. Costo de distribución y venta

$$CDV = \frac{\text{Gtos de venta y distrib. X 100}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

$$CDV = \frac{786.366.75}{6.762.285.30} \quad 100$$

$$CDV = 11.628713$$

6. Rotación de inventarios

$$RI = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$$

$$RI = \frac{10.516.382.77}{7.653.495.82}$$

$$RI = 1.374062653$$

7. Ubicación de la distribuidora

$$UD = \frac{\text{Gatos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

$$UD = \frac{261.220.09}{6.762.285.30}$$

$$UD = 0.038628966$$

8. Velocidad de Rotación del Activo

$$\text{VRA} = \frac{\text{Ventas netas X 100}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{VRA} = \frac{10.516.382.77}{20.605.846.22}$$

$$\text{VRA} = 0.51035918$$

9. Aceptación de los productos

$$\text{AP} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$$

$$\text{AP} = \frac{10.516.382.77}{572.966.49}$$

$$\text{AP} = 18.35427194$$

10. Ventas netas por hombre empleado

$$\text{VNH} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{No. de empleados}}$$

$$\text{VNH} = \frac{10.516.382.77}{6}$$

$$\text{VNH} = 1.752.730.46$$

11. Clientes estratégicos

$$\text{CE} = \frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Cuentas totales}}$$

$$\text{CE} = \frac{3.466.856.56}{4.328.700.71}$$

$$\text{CE} = 0.800900037$$

12. Movilidad de los Inventarios

$$\text{MI} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{MI} = \frac{7.653.495.82}{8.260.970.44}$$

$$\text{MI} = 0.926464497$$

13. Número de llamadas realizadas a potenciales clientes

9 llamadas

14. Número de horas para atender un cliente potencial

Nacional = 15 minutos

Extranjero= 1 hora

15.

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de llamadas a clientes concretados en ventas}}{\text{total, de llamadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{93}{248}$$

$$\text{eficiencia} = 0.38$$

16. Número de unidades vendidas por cada tipo de producto

Monofasico= 2.103.276.554

Trifasico= 2.094.863.447.784

Media potencia= 1.051.638.277

Secos= 1.051.638.277

17.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas realizadas a clientes potenciales}}$$

50

36

1,39

94

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2021

1. Cumplimiento de programa de ventas

$$\text{CPV} = \frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}}$$

$$\text{CPV} = \frac{12.823.033.02}{14.021.000.00}$$

$$\text{CPV} = 91.46\%$$

2. Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{RCC} = \frac{\text{Valor de ventas}}{\text{Promedio de saldos de CX Cobrar}}$$

$$\text{RCC} = \frac{12.823.033.02}{4.127.574.18}$$

$$\text{RCC} = 3.11$$

3. Rotación de cuentas por pagar

$$\text{RCP} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 12}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{RCP} = \frac{3.151.479.26}{8.722.106.56} \begin{matrix} 1 \\ 2 \end{matrix}$$

$$\text{RCP} = 4.335850618$$

4. Políticas de crédito

$$PC = \frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concebidos}}$$

$$PC = \frac{20.763.00}{12.823.033.02}$$

$$PC = 0.001619196$$

5. Costo de distribución y venta

$$CDV = \frac{\text{Gtos de venta y distrib. X 100}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

$$CDV = \frac{930.163.25}{8.722.106.56} \quad 100$$

$$CDV = 10.66443346$$

6. Rotación de inventarios

$$RI = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$$

$$RI = \frac{12.823.033.02}{5.810.360.10}$$

$$RI = 2.206925698$$

7. Ubicación de la distribuidora

$$UD = \frac{\text{Gatos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$$

$$UD = \frac{227.002.04}{8.722.106.56}$$

$$UD = 0.026026057$$

8. Velocidad de Rotación del Activo

$$\text{VRA} = \frac{\text{Ventas netas} \times 100}{\text{Activo total}}$$

$$\text{VRA} = \frac{12.823.033.02}{16.160.593.41}$$

$$\text{VRA} = 0.793475381$$

9. Aceptación de los productos

$$\text{AP} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$$

$$\text{AP} = \frac{12.823.033.02}{338.850.68}$$

$$\text{AP} = 37.84272477$$

10. Ventas netas por hombre empleado

$$\text{VNH} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{No. de empleados}}$$

$$\text{VNH} = \frac{12.823.033.02}{6}$$

$$\text{VNH} = 2.137.172.17$$

11. Clientes estratégicos

$$\text{CE} = \frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Cuentas totales}}$$

$$\text{CE} = \frac{2.861.218.08}{3.589.114.38}$$

$$\text{CE} = 0.79719334$$

12. Movilidad de los Inventarios

$$MI = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$$

$$MI = \frac{5.810.360.10}{7.053.571.70}$$

$$MI = 0.823747223$$

13. Número de llamadas realizadas a potenciales clientes

5 llamadas

14. Número de horas para atender un cliente potencial

Nacional = 15 minutos

Extranjero= 1 hora

15.

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de llamadas a clientes concretados en ventas}}{\text{total, de llamadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{87}{175}$$

$$\text{eficiencia} = 0.50$$

16. Número de unidades vendidas por cada tipo de producto

Monofasico= 3.196.140.950.235

Trifasico= 3.205.758.225

Media potencia= 1.602.879.1275

Secos= 1.602.879.1275

17.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas realizadas a clientes potenciales}}$$

$$\frac{60}{84}$$

$$0.71$$

$$98$$

RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla N° 12. Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	2020	2021	ANÁLISIS
Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{ventas netas} \times 100}{\text{activo total}}$	75%	91%	
Aceptación de los productos	$\frac{\text{ventas totales}}{\text{devoluciones}}$	2.05	3.11	
Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{ventas netas}}{\text{No. De empleados}}$	9.29	4.34	Podemos ver que las ventas netas por cada hombre de la empresa han reducido en comparación al año 2020 debido a la falta de estrategias de venta.
Clientes estratégicos	$\frac{\text{clientes estratégicos}}{\text{cuentas totales}}$	0.05	0.0016	En comparación al año anterior podemos ver una disminución de clientes estratégicos debido a la falta de cumplimiento de metas de cada vendedor.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{ventas netas}}{\text{Inventarios}}$	11.63	10.66	Como se puede observar la rotación de inventarios disminuyo debido a que no existe una buena demanda del mismo.
Movilidad de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{capital contable}}$	1.37	2.21	
Cumplimiento de programa de ventas	$\frac{\text{volumen real}}{\text{volumen programado}}$	0.04	0.03	Sus ventas disminuyeron debido al incremento del valor de cada bien y servicio.

GRACE POMBOZA
Auditora Independiente

I.G.

Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{valor de ventas}}{\text{promedio de saldos de CxCobrar}}$	0.51	0.79	
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{cuentas por pagar x 12}}{\text{costo de ventas}}$	18.35	37.84	
Políticas de crédito	$\frac{\text{cuentas incobrables}}{\text{volumen de créditos concedidos}}$	1.752.730.46	2.137.172.17	El valor de sus cuentas incobrables aumentó debido a que su provisión se mantuvo y a una falta de gestión de cobranza por la empresa.
Costo de distribución y venta	$\frac{\text{Gtos de venta y dist x 100}}{\text{costo de lo vendido}}$	0.80	0.80	
Ubicación de la distribución	$\frac{\text{Gasto de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$	0.93	0.82	
Número de llamadas realizadas a potenciales clientes		9 llamadas	7 llamadas	Falta de compromiso por parte de los encargados en el área.

Número de horas para atender un cliente potencial	Nacional: 15 min	Nacional: 15 min	
	Extranjero: 1 hora	Extranjero: 1 hora	
Nº de llamadas a clientes concretados en ventas	0.38	0.5	
Total, de llamadas			
Número de unidades vendidas por cada tipo de producto	Monofasico= 2.103.276.554 Trifasico= 2.094.863.447.784 Media potencia= 1.051.638.277 Secos= 1.051.638.277	Monofasico= 3.196.140.950.235 Trifasico= 3.205.758.225 Media potencia= 1.602.879.1275 Secos= 1.602.879.1275	Podemos ver que cada tipo de producto varia en cuanto a necesidades de los clientes, además de los transformadores de media potencia y secos que son los menos requeridos.
Nº de nuevos clientes			Debido a la falta de estrategias en ventas han disminuido sus clientes potenciales.
Nº de vistas realizadas a clientes potenciales	1.39	0.71	

HOJA DE HALLAZGOS

1. DISMINUCIÓN DE VENTAS (VENTAS NETAS POR HOMBRE EMPLEADO)

Condición: El personal de Ecuatran no cuenta con estrategias para el cumplimiento de metas para el área de ventas por ende no tiene el conocimiento para el cumplimiento del mismo.

Criterio: El departamento de ventas debe tener objetivos y metas y a total disposición de sus empleados para que cada uno de ellos pueda cumplir con sus responsabilidades

Causa: Por falta de organización por parte de los encargados del área en la empresa no se han creado estrategias que ayuden a los objetivos y metas para que puedan crecer.

Efecto: Incumplimiento de metas por falta de creación de objetivos y metas en el departamento de ventas.

Conclusión: Podemos darnos cuenta que las ventas netas por cada hombre de la empresa ha reducido en comparación al año 2020 debido a la falta de estrategias.

Recomendación: Crear estrategias analizando el mercado, facilitando procesos de compra y ofreciendo servicios adicionales que motiven a los clientes decidirse por la compra, así ayudaremos con el cumplimiento de objetivos y metas del departamento de ventas

2. CLIENTES ESTRATÉGICOS

Condición: Al no existir estrategias de ventas en la empresa los vendedores no pueden tomar acción y mejorar su cumplimiento de metas.

Criterio: Las estrategias son de vital importancia para cada departamento no solo el de ventas como es en este caso, debería implementar estrategias que permitan el cumplimiento de metas y lograr tener cliente estratégicos siempre y que vayan en aumento.

Causa: Por falta de la implementación de estrategias por parte de los encargados del área de ventas.

Efecto: Incumplimiento de clientes estratégicos

Conclusión: Al no existir estrategias que ayuden al cumplimiento de las metas en el departamento de ventas no permite que esta siga generando más clientes estratégicos y en lugar a ello ha ido en disminución a comparación del año 2020.

Recomendación: Una vez generadas las estrategias cada vendedor debe aplicarlas y estas deben estar enfocadas en un mejor trato a los clientes, ganarse la confianza de los mismos además de siempre mantenerse en contacto esto permitirá fidelizar a los clientes.

3. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Condición: La rotación de inventarios es uno de los grandes ejes que nos permite determinar su correcta administración y línea estratégica permitiéndonos mejorar y rentabilizar la gestión de los almacenes.

Criterio: Se debe realizar la rotación de inventarios ya que este permite identificar cuantas veces se convierte el inventario en dinero o en cuentas por cobrar.

Causa: Por falta de la rotación de inventario no podemos determinar la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa.

Efecto: Un factor negativo para las finanzas de la empresa, ya que no es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más por el costo de oportunidad que ello representa

Conclusión: La rotación de inventarios nos ayuda a determinar el tiempo que tarda en venderse, es decir mientras más alta sea la rotación significa que la mercancía permanece menos tiempo en el almacén lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de inventarios.

Recomendación: Mantener un nivel balanceado en el almacén, realizar conteos y clasificación de los productos y crear promociones atractivas esto hará que aumente las ventas y por ende la rotación de inventarios mejorara.

4. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Condición: las cuentas incobrables aumentaron debido a que su provisión se mantuvo y a una falta de gestión de cobranza por la empresa

Criterio: Las políticas de crédito deben estar claras y así evitaremos problemas al momento de su gestión de cobranza.

Causa: Aumento de cuentas incobrables debido a un monto del valor total de las ventas que los clientes no llegan a cancelar.

Efecto: Generara perdidas a la empresa ya que no cuentan con una provisión que pueda cubrir el total de las cuentas incobrables

Conclusión: La existencia de las cuentas incobrables disminuye el valor de los activos y por consecuencia el valor del capital, disminuye la utilidad o ganancias del respectivo periodo del que se encuentran.

Recomendación: Establecer procesos de aprobación de créditos claros y concisos además de procesos de facturación efectivos. También es necesario mantener datos correctos de los clientes ya que esto nos permitirá mejorar nuestras políticas de crédito y mantener baja las cuentas incobrables.

5. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Condición: El reglamento interno no se encuentra a disposición del personal de Ecuatran por ende no tienen un total conocimiento para el cumplimiento del mismo.

Criterio: El reglamento interno de la empresa debe estar a total disposición y conocimiento de sus empleados para poder cumplir con sus responsabilidades para estar libres de cualquier sanción.

Causa: Por falta de organización por parte de los encargados del área en la empresa no proporcionan por escrito al alcance de todos solo al momento de efectuarse la contratación.

Efecto: Incumplimiento de las normas en el reglamento por un desconocimiento parcial de su reglamento interno.

Conclusión: El reglamento de control interno no se encuentra a disposición de los trabajadores por lo que no tienen un conocimiento total para llevar a cabo el cumplimiento.

Recomendación: Difundir el reglamento interno, ya sea entregando un ejemplar a cada uno de los empleados o mediante una cartelera haciéndolo visible para todos en cualquier momento así tendrán conocimiento del mismo y poderlo cumplir con lo dispuesto.

6. AUSENCIA DE AUDITORÍA

Condición: La empresa no cuenta con auditorías de ningún tipo.

Criterio: Es fundamental la realización periódica de las auditorías, misma que nos permite saber cuál es la situación real de la entidad y así poder aplicar correctivos oportunos.

Causa: Desconocimiento total e la importancia de una auditoría a tiempo.

Efecto: No se evalúan las operaciones ni su desempeño administrativo.

Conclusión: En la empresa ECUATRAN SA. No se realizan auditorías a tiempo.

Recomendación: Elaborar una auditoría interna por lo menos una vez al año y crear una unidad de auditoría interna la misma que nos permita examinar a la empresa de manera íntegra y así detectar cualquier anomalía existente que podrían afectar a la entidad.

7. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

Condición: En la empresa ECUATRAN SA. No existen procesos definidos de una manera formal, esto pasa debido a la falta de flujogramas en los que se detallen los pasos y procedimientos a seguir simplemente cada persona es responsable de su actividad conoce el proceso.

Criterio: La aplicación de flujogramas en la entidad permite mantener en forma gráfica cada uno de sus procedimientos haciendo más entendible la información.

Causa: Falta de conocimiento en cuanto a la elaboración de flujogramas.

Efecto: Complicaciones para el personal nuevo ya que mediante flujogramas hace más entendible los procesos.

Conclusión: No realizan flujogramas para explicar de una manera más simple cada uno de sus procesos.

Recomendación: Elaboración de flujogramas que permitan identificar cada uno de sus procesos y los pasos a seguir para su correcto desempeño de funciones.

8. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Condición: Los empleados del departamento de ventas no tienen en claro los objetivos de su área.

Criterio: Todo resultado que se espera obtener luego de una realización de cualquier actividad debe ser impartido a sus colaboradores para que lleven a cabo su trabajo mediante los objetivos planteados.

Causa: La inadecuada comunicación interna se debe a la falta de un sistema de comunicación interna que permita que cada uno de sus colaboradores conozcan sus metas de ventas de la entidad y de su departamento.

Efecto: La falta de conocimiento no permite que cada uno de sus colaboradores logre la meta establecida.

Conclusión: En la empresa ECUATRAN SA. Los objetivos del departamento de ventas no son de conocimiento de sus colaboradores debido a la falta de comunicación interna, esto provoca que cada empleado lleve una forma rutinaria de trabajo y sin una orientación a resultados.

Recomendación: Establecer de manera escrita cada uno de los objetivos de área de ventas que permita establecer relaciones fijas entre puestos y equipo de trabajo buscando siempre una consolidación del bienestar de los trabajadores y la empresa.

9. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Condición: Ecuatran SA. No dispone de estrategias de ventas.

Criterio: Realmente es muy necesario trabajar con estrategias debido a que estas existen para establecer objetivos que nos permitan llegar a una meta fijada.

Causa: Desconocimiento en la elaboración de estrategias para el departamento.

Efecto: Por la falta de estrategias nos impiden mejorar las ventas de la empresa y a la vez hacerla más rentable.

Conclusión: Ecuatran SA. No posee estrategias de ventas para así mejorar su nivel de ventas referente a su competencia.

Recomendación: Crear estrategias que permitan mejorar el desempeño de acuerdo a su competencia siguiendo estas recomendaciones:

- Para la elaboración de estrategias deben ser cortas y precisas.
- Siempre tener un fin.
- Que sea entendible para todos los trabajadores.
- Las estrategias deben tomarlas como base para cada actividad a desarrollarse.
- Estas deben ser confidenciales.

10. PUBLICIDAD

Condición: La empresa no cuenta con un reconocimiento amplio por falta de convenios con instituciones públicas, eventos de promociones y descuentos y su falta de publicidad.

Criterio: Tomar mayor importancia en puntos estratégicos que permitan la expansión a nivel de ventas a través de un estudio de mercado que nos dé a conocer las necesidades de la ciudadanía.

Causa: Falta de un adecuado estudio de mercado que nos permita la mejora de la entidad, buscar medios de comunicación con un mayor alcance permitiendo un desempeño eficiente y económico de la empresa.

Efecto: La empresa no es reconocida por la ciudadanía y permitir que sus productos sean adquiridos con mayor facilidad.

Conclusión: La empresa Ecuatran SA. Necesita un estudio que permita estar acorde a su competencia de un estudio de mercado que permita ser más competitiva.

Recomendación:

- Realizar un estudio de mercado que permita ser más competitivo dentro de una cadena de almacenes.
- Ejecutar convenios con instituciones públicas o privadas.
- Una participación activa con medios de comunicación de mayos cobertura.

INFORME DE CONTROL INTERNO

Ambato, 10 de Julio de 2021

Señor:

Juan Manuel Cuesta

GERENTE GENERAL

ECUATRAN SA.

De mi consideración:

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

1. DISMINUCIÓN DE VENTAS (VENTAS NETAS POR HOMBRE EMPLEADO)

Debilidad: El personal de Ecuatran no cuenta con estrategias para el cumplimiento de metas para el área de ventas por ende no tienen el conocimiento para el cumplimiento del mismo.

Recomendación: Crear estrategias analizando el mercado, facilitando procesos de compra y ofreciendo servicios adicionales que motiven a los clientes decidirse por la compra, así ayudaremos con el cumplimiento de objetivos y metas del departamento de ventas

2. CLIENTES ESTRATÉGICOS

Debilidad: Al no existir estrategias de ventas en la empresa los vendedores no pueden tomar acción y mejorar su cumplimiento de metas.

Recomendación: Una vez generadas las estrategias cada vendedor debe aplicarlas y estas deben estar enfocadas en un mejor trato a los clientes, ganarse la confianza de los mismos además de siempre mantenerse en contacto esto permitirá fidelizar a los clientes.

3. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Debilidad: La rotación de inventarios es uno de los grandes ejes que nos permite determinar su correcta administración y línea estratégica permitiéndonos mejorar y rentabilizar la gestión de los almacenes.

Recomendación: Mantener un nivel balanceado en el almacén, realizar conteos y clasificación de los productos y crear promociones atractivas esto hará que aumente las ventas y por ende la rotación de inventarios mejorara.

4. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Debilidad: las cuentas incobrables aumentaron debido a que su provisión se mantuvo y a una falta de gestión de cobranza por la empresa

Recomendación: Establecer procesos de aprobación de créditos claros y concisos además de procesos de facturación efectivos. También es necesario mantener datos correctos de los clientes ya que esto nos permitirá mejorar nuestras políticas de crédito y mantener baja las cuentas incobrables.

5. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Debilidad: EL reglamento interno no se encuentra a disposición de su personal por ende no tienen un conocimiento para poder cumplir con sus responsabilidades.

Recomendación: Difundir el reglamento interno, ya sea entregando un ejemplar a cada uno de los empleados o mediante una cartelera haciéndolo visible para todos en cualquier momento así tendrán conocimiento del mismo y poderlo cumplir con lo dispuesto.

6. AUSENCIA DE AUDITORÍA

Debilidad: La empresa no realiza ningún tipo de auditorías

Recomendación: Elaborar una auditoría interna por lo menos una vez al año y crear una unidad de auditoría interna la misma que nos permita examinar a la empresa de manera íntegra y así detectar cualquier anomalía existente que podrían afectar a la entidad.

7. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

Debilidad: En la empresa ECUATRAN SA. No existen procesos definidos de una manera formal, esto pasa debido a la falta de flujogramas en los que se detallen los pasos y procedimientos a seguir simplemente cada persona es responsable de su actividad conoce el proceso.

Recomendación: Elaboración de flujogramas que permitan identificar cada uno de sus procesos y los pasos a seguir para su correcto desempeño de funciones.

8. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Debilidad: Los empleados del departamento de ventas no tienen en claro los objetivos de su área.

Recomendación: Establecer de manera escrita cada uno de los objetivos de área de ventas que permita establecer relaciones fijas entre puestos y equipo de trabajo buscando siempre una consolidación del bienestar de los trabajadores y la empresa.

9. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Debilidad: Ecuatran SA. No dispone de estrategias de ventas.

Recomendación: Crear estrategias que permitan mejorar el desempeño de acuerdo a su competencia siguiendo estas recomendaciones:

10. PUBLICIDAD

Debilidad: La empresa no cuenta con un reconocimiento amplio por falta de convenios con instituciones públicas, eventos de promociones y descuentos y su falta de publicidad.

Recomendación:

- Realizar un estudio de mercado que permita ser más competitivo dentro de una cadena de almacenes.
- Ejecutar convenios con instituciones públicas o privadas.
- Una participación activa con medios de comunicación de mayos cobertura.

Atentamente,

Gabriela Grace Pomboza Melendrez
Auditora

FASE IV
INFORME DE AUDITORÍA

A través de la auditoria de gestión de ventas realizada a la empresa Ecuatran SA., y de la emisión de informes iniciales relacionados con la evaluación del control interno, estamos realizando un informe de revisión final, donde los detalles de cada conclusión y recomendación deben aplicarse por parte de los funcionarios de la entidad..

Comunicación de Resultados

Empresa Ecuatran SA.

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2021

Objetivos:

- Elaborar las conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	Procedimientos	REF / PT	Elaborado por	Fecha	Observación
1	Informe final de auditoría de gestión	I.F.	G.G.P.M	8/7/2021	

INFORME DE AUDITORÍA

Ambato, 22 de julio de 2022.

Señores:

Ecuatran SA.

Presente

Ejercimos la auditoría de gestión sobre la empresa Ecuatran SA, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021.

La auditoría se realizó de acuerdo con las Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que indican que la auditoría debe planificarse y realizarse para obtener la razonabilidad de la información y la documentación proporcionada. Debido a la especificidad de la auditoría realizada al departamento comercial, los resultados obtenidos se reflejan en las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que las conclusiones y recomendaciones planteadas sirvan para el desarrollo del departamento evaluado que en nuestro caso fue el de ventas.

Atentamente,

Gabriela Grace Pomboza Melendrez
Auditora Independiente

MOTIVO

La auditoría de gestión al área de ventas de la empresa Ecuatran SA., periodo 2021 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

OBJETIVO

- Alcanzar una visión general de las actividades que desarrolla la empresa.
- Entender el funcionamiento de procesos organizacionales mediante el Control Interno.
- Aplicar indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento en su eficiencia, eficacia y economía.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado de la auditoría de gestión en la empresa Ecuatran SA.

ALCANCE

La auditoría de gestión realizada en la empresa “Ecuatran SA.”, comprende el periodo 2021 correspondiente a la administración del Economista Juan Manuel Cuesta Vásquez.

ENFOQUE

La auditoría de gestión está enfocada al departamento de ventas para poder determinar el cumplimiento de la normativa vigente, la eficacia en el logro de sus objetivos y su eficiencia y economía en el uso de sus recursos.

COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados en la auditoria de gestión son:

- Área de Ventas.

INDICADORES UTILIZADOS

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

- Indicadores de Gestión
- Indicadores Financieros.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

1. DISMINUCIÓN DE VENTAS (VENTAS NETAS POR HOMBRE EMPLEADO)

El personal de Ecuatran no cuenta con estrategias para el cumplimiento de metas para el área de ventas por ende no tienen el conocimiento para el cumplimiento del mismo.

Recomendación: Crear estrategias analizando el mercado, facilitando procesos de compra y ofreciendo servicios adicionales que motiven a los clientes decidirse por la compra, así ayudaremos con el cumplimiento de objetivos y metas del departamento de ventas

2. CLIENTES ESTRATÉGICOS

Al no existir estrategias de ventas en la empresa los vendedores no pueden tomar acción y mejorar su cumplimiento de metas.

Recomendación: Una vez generadas las estrategias cada vendedor debe aplicarlas y estas deben estar enfocadas en un mejor trato a los clientes, ganarse la confianza de los mismos además de siempre mantenerse en contacto esto permitirá fidelizar a los clientes.

3. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La rotación de inventarios es uno de los grandes ejes que nos permite determinar su correcta administración y línea estratégica permitiéndonos mejorar y rentabilizar la gestión de los almacenes.

Recomendación: Mantener un nivel balanceado en el almacén, realizar conteos y clasificación de los productos y crear promociones atractivas esto hará que aumente las ventas y por ende la rotación de inventarios mejorara.

4. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las cuentas incobrables aumentaron debido a que su provisión se mantuvo y a una falta de gestión de cobranza por la empresa

Recomendación: Establecer procesos de aprobación de créditos claros y concisos además de procesos de facturación efectivos. También es necesario mantener datos correctos de los clientes ya que esto nos permitirá mejorar nuestras políticas de crédito y mantener baja las cuentas incobrables.

5. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

El reglamento interno no se encuentra a disposición del personal de Ecuatran por ende no tienen un total conocimiento para el cumplimiento del mismo.

Recomendación: Difundir el reglamento interno, ya sea entregando un ejemplar a cada uno de los empleados o mediante una cartelera haciéndolo visible para todos en cualquier momento así tendrán conocimiento del mismo y poderlo cumplir con lo dispuesto.

6. AUSENCIA DE AUDITORÍA

La empresa no cuenta con auditorías de ningún tipo.

Recomendación: Elaborar una auditoría interna por lo menos una vez al año y crear una unidad de auditoría interna la misma que nos permita examinar a la empresa de manera íntegra y así detectar cualquier anomalía existente que podrían afectar a la entidad.

7. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

En la empresa ECUATRAN SA. No existen procesos definidos de una manera formal, esto pasa debido a la falta de flujogramas en los que se detallen los pasos y procedimientos a seguir simplemente cada persona es responsable de su actividad conoce el proceso.

Recomendación: Elaboración de flujogramas que permitan identificar cada uno de sus procesos y los pasos a seguir para su correcto desempeño de funciones.

8. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

No se dispone de planificación de objetivos y metas anuales. Los empleados del departamento de ventas no tienen en claro los objetivos de su área.

Recomendación: Establecer de manera escrita cada uno de los objetivos de área de ventas que permita establecer relaciones fijas entre puestos y equipo de trabajo buscando siempre una consolidación del bienestar de los trabajadores y la empresa.

9. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Ecuatran SA. No dispone de estrategias de ventas

Recomendación: Crear estrategias que permitan mejorar el desempeño de acuerdo a su competencia siguiendo estas recomendaciones:

- Para la elaboración de estrategias deben ser cortas y precisas.
- Siempre tener un fin.
- Que sea entendible para todos los trabajadores.
- Las estrategias deben tomarlas como base para cada actividad a desarrollarse.
- Estas deben ser confidenciales.

10. PUBLICIDAD

La empresa no cuenta con un reconocimiento amplio por falta de convenios con instituciones públicas, eventos de promociones y descuentos y su falta de publicidad.

Recomendación:

- Realizar un estudio de mercado que permita ser más competitivo dentro de una cadena de almacenes.
- Ejecutar convenios con instituciones públicas o privadas.
- Una participación activa con medios de comunicación de mayor cobertura.

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA

Se recomienda tomar en cuenta cada uno de los hallazgos encontrados en el trabajo realizado debido a que nos permitirá el cumplimiento de objetivos y metas además de obtener el nivel de eficiencia, eficacia y economía. Así mismo el servicio que se ofrece a los clientes es de gran importancia debido a que nos ayudara a mantener una relación a largo plazo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

1. DISMINUCIÓN DE VENTAS (VENTAS NETAS POR HOMBRE EMPLEADO)

Crear estrategias analizando el mercado, facilitando procesos de compra y ofreciendo servicios adicionales que motiven a los clientes decidirse por la compra, así ayudaremos con el cumplimiento de objetivos y metas del departamento de ventas

2. CLIENTES ESTRATÉGICOS

Una vez generadas las estrategias cada vendedor debe aplicarlas y estas deben estar enfocadas en un mejor trato a los clientes, ganarse la confianza de los mismos además de siempre mantenerse en contacto esto permitirá fidelizar a los clientes.

3. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Mantener un nivel balanceado en el almacén, realizar conteos y clasificación de los productos y crear promociones atractivas esto hará que aumente las ventas y por ende la rotación de inventarios mejorara.

4. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Establecer procesos de aprobación de créditos claros y concisos además de procesos de facturación efectivos. También es necesario mantener datos correctos de los clientes ya que esto nos permitirá mejorar nuestras políticas de crédito y mantener baja las cuentas incobrables.

5. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Difundir el reglamento interno, ya sea entregando un ejemplar a cada uno de los empleados o mediante una cartelera haciéndolo visible para todos en cualquier momento así tendrán conocimiento del mismo y poderlo cumplir con lo dispuesto.

6. AUSENCIA DE AUDITORÍA

Elaborar una auditoría interna por lo menos una vez al año y crear una unidad de auditoría interna la misma que nos permita examinar a la empresa de manera íntegra y así detectar cualquier anomalía existente que podrían afectar a la entidad.

7. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

Elaboración de flujogramas que permitan identificar cada uno de sus procesos y los pasos a seguir para su correcto desempeño de funciones.

8. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Establecer de manera escrita cada uno de los objetivos de área de ventas que permita establecer relaciones fijas entre puestos y equipo de trabajo buscando siempre una consolidación del bienestar de los trabajadores y la empresa.

9. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Crear estrategias que permitan mejorar el desempeño de acuerdo a su competencia siguiendo estas recomendaciones:

- Para la elaboración de estrategias deben ser cortas y precisas.
- Siempre tener un fin.
- Que sea entendible para todos los trabajadores.
- Las estrategias deben tomarlas como base para cada actividad a desarrollarse.
- Estas deben ser confidenciales.

10. PUBLICIDAD

- Realizar un estudio de mercado que permita ser más competitivo dentro de una cadena de almacenes.
- Ejecutar convenios con instituciones públicas o privadas.
- Una participación activa con medios de comunicación de mayos

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez realizado el trabajo se procede a establecer las siguientes conclusiones:

- Al realizar una investigación, se realizó un diagnóstico de la situación actual a la empresa Ecuatran SA.; para determinar aspectos que tienen debilidades y así proponer una medida correctiva en la toma de decisiones.
- Como resultado final del trabajo de Auditoría de Gestión a la empresa Ecuatran SA. se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones con la finalidad de mejorar en todas sus operaciones ayudando en la toma de decisiones y aplicación de objetivos y metas planteadas.
- Al evaluar el departamento de ventas, se pueden identificar una serie de deficiencias que afectan la capacidad de la tienda para lograr sus objetivos.

4.2 Recomendaciones

- Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para cada componente para reducir el riesgo de la empresa y reducir las debilidades identificadas.
- La dirección departamental deberá tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones realizadas en el informe final de este trabajo, porque se desarrollan en base a los hallazgos y mejoran los procesos y actividades del departamento de ventas.
- Se recomienda a la empresa aplicar auditorías de gestión de forma permanente para evaluar las actividades departamentales y determinar si los procesos de la entidad cumplen con los lineamientos y parámetros que permiten la prestación eficiente de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Riquelme, M., & Sánchez Fernández, d. (2017). *Teoría y práctica de la auditoría: conceptos y metodología*. Azuay: Pirámide Madrid.
- Campoverde, D. (2017). *Auditoría de Gestión*. Quality Business. Obtenido de https://kupdf.net/download/auditoria-de-gestion-1_59d4e77108bbc5e21f687013_pdf#
- Ecuatran SA. (Enero de 2018). *Ecuatran energia que transforma al mundo en Ecuador*. Obtenido de <https://www.ecuatran.com/es/>
- Gabriel Sanchez, C. (2006). *Auditoría de estados financieros*. México: Mexicana. Obtenido de https://issuu.com/opvallar/docs/gabriel_sanchez_curiel_-_auditor__a
- García, R. d. (2008). *Auditoría de gestión, conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/71223?page=1>
- Lara, & Arias González, I. P. (2013). *Auditoría un enfoque de gestión*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *"Visión de Futuro"*, 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Parrales. (2019). Evaluación del control interno y su incidencia en el proceso. 19.
- Peña, L. (31 de Marzo de 2022). *La gestión económica y financiera de la empresa*. Obtenido de Billin: <https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/>
- Restrepo Medina, M. A. (2017). Calidad de los hallazgos de auditoría. *Innovar Journal*, 28(70). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/818/81857786009/html/#:~:text=Los%20hallazgos%20de%20auditor%C3%ADa%20son,a%20trav%C3%A9s%20de%20las%20auditor%C3%ADas.>
- Santa Cruz, M. M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *INVESTIGACIÓN DE CONTABILIDAD*, 42. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832/800
- Silva. (2012). *Teorías de la Administración*. International Thomson. *Editores, S.A.*

ANEXOS

Anexo 1. Respuestas del cuestionario aplicado al Gerente General de Ecuatran SA, Mediante Google Forms.

https://docs.google.com/forms/d/1U65NfPXHagNEMKodj6W5TKIHgni_j7zCjPfkpD2SLks/edit.

Anexo 2. Ruc empresa Ecuatran SA.

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes	
Razón Social ECUATRAN SA	Número RUC 1890061385001		
Representante legal - CUESTA VASCONEZ JUAN MANUEL			
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN GENERAL		
Fecha de registro 31/10/1981	Fecha de actualización 14/09/2021	Inicio de actividades 04/10/1979	
Fecha de constitución 04/10/1979	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra	
Jurisdicción ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO		Obligado a llevar contabilidad SI	
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención SI	Contribuyente especial SI	
Domicilio tributario Ubicación geográfica Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SANTA ROSA Dirección Barrio: SANTA ROSA Calle: BERNARDINO ECHEVERRIA SN Número: S/N Intersección: VENEZUELA Carretera: VIA A GUARANDA Kilómetro: 7 1/2 Número de piso: 0 Referencia: A SEISCIENTOS METROS DEL ESTADIO CENTRAL			
Medios de contacto Email: mecheverria@ecuatran.com Teléfono trabajo: 033700100 Celular: 0994020519 Apartado postal: 18-01-0817			
Actividades económicas <ul style="list-style-type: none">• C271030 - SERVICIOS DE APOYO A LA FABRICACIÓN DE MOTORES, GENERADORES, TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS Y APARATOS DE DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.• G46599301 - VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO ELÉCTRICO COMO: MOTORES ELÉCTRICOS, TRANSFORMADORES, (INCLUYE BOMBAS PARA LÍQUIDOS), CABLES, CONMUTADORES Y DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE INSTALACIÓN DE USO INDUSTRIAL, INCLUSO PARTES Y PIEZAS.• C27102401 - FABRICACIÓN DE CONMUTADORES (EXCEPTO LOS DE PULSADOR, DE RESORTE, SOLENOIDALES, OSCILANTES), EQUIPOS DE CONMUTACIÓN, PORTALÁMPARAS, CLAVIJAS, TERMINALES Y OTROS CONECTORES ELÉCTRICOS.• J62010101 - ACTIVIDADES DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y EL CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (Y/O ESCRITURA DEL CÓDIGO INFORMÁTICO NECESARIO PARA SU CREACIÓN Y APLICACIÓN): PROGRAMAS DE SISTEMAS OPERATIVOS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), APLICACIONES INFORMÁTICAS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), BASES DE DATOS Y PÁGINAS WEB.			
Establecimientos			
Abiertos 3	Cerrados 3		

1/2

www.sri.gob.ec

Razón Social
ECUATRAN SA

Número RUC
1890061385001

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPIES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- 4161 CONTRIBUCION TEMPORAL PARA EL IMPULSO ECONOMICO POST COVID DE SOCIEDADES

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CATRCR2022001420539
Fecha y hora de emisión: 30 de junio de 2022 12:42
Dirección IP: 190.154.84.87

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.