



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**TEMA:**

---

**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA DISTRIBUIDORA TEXTIL  
MABETEX”.**

---

**AUTOR:** Juan Manuel Ojeda Villalba.

**TUTOR:** Dra. Adriana Estévez, B. Mg.

Enero, 2015.

## **PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.**

Yo, Dra. Adriana Estévez, B. Mg con C.C. N° 180199527, en mi calidad de tutora del trabajo de graduación con el tema. **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX”**, desarrollado por Juan Manuel Ojeda Villalba, egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que el trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, modalidad independiente y en el normativo para la 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 la comisión de calificación designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 17 de septiembre del 2013.



---

**Dra. ADRIANA ESTÉVEZ, B. Mg.**

## **PÁGINA DE AUTORÍA DE LA TESIS.**

Yo, Juan Manuel Ojeda Villalba, con C.C. N° 180379538-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de graduación “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX” como también los contenidos presentados, las ideas y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona en calidad de autor del presente trabajo investigativo.

Ambato, 17 de septiembre del 2013.



---


Sr. Juan Manuel Ojeda Villalba.

AUTOR

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación con el tema “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX”, elaborado por el Señor Juan Manuel Ojeda Villalba, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 12 de Febrero del 2015.



.....  
**DR. GUIDO TOBAR**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



.....  
**DR. SANTIAGO FLORES**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



.....  
**ECON. DIEGO PROAÑO**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA.**

El presente trabajo de investigación, al terminar exitosamente mi instrucción formal de tercer nivel en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, está dedicado primordialmente a mis padres, quienes mediante su esfuerzo me dieron la mejor herencia que un padre puede a dar a su hijo como es la educación fruto de su arduo trabajo, así como supieron aconsejarme acertadamente durante toda mi vida y especialmente en mi etapa de estudiante universitario, quienes conjuntamente con mi abuelita materna contribuyeron en mi formación académica y personal.

También dedico este trabajo a mis hermanos y amigos, quienes con frases de aliento ayudaron a que mis deseos se cristalicen exitosamente.

La mayor dedicatoria es para Dios, quien me ha brindado la fortaleza necesaria para conseguir esta meta académica.

Juan Ojeda V.

## **AGRADECIMIENTO**

Concluido mi ciclo académico de instrucción formal de tercer nivel en la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato hago extensivo mis más sinceros agradecimientos a la Doctora Adriana Estévez, quien fue Tutora del presenta trabajo de investigación, profesional que ha contribuido desinteresadamente con los conocimientos suficientes para el desarrollo del mismo y que conjuntamente con sus grandes principios morales dirigió acertadamente sin escatimar esfuerzo alguno y por el contrario supo demostrar la calidad de catedrática que posee para direccionar a sus graduandos.

También agradezco la labor desempeñada por los señores docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría que en su debido momento impartieron los conocimientos necesarios durante toda mi formación en las aulas universitarias en cada una de las materias que comprende la malla curricular.

Por último mis agradecimientos a la Distribuidora Textil “Mabetex”, a su gerente propietario el señor Ing. Manuel Bermeo, quien colaboró en la realización de la presente investigación brindando la información necesaria y a la señora Nancy Pérez contadora quienes con sus criterios han contribuido a la culminación de esta investigación.

**Juan Ojeda V.**

## Índice de Contenidos

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
PÁGINA DE AUTORÍA DE LA TESIS.....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
CAPÍTULO I.....	- 2 -
1. EL PROBLEMA.....	- 2 -
1.1. Tema de Investigación.....	- 2 -
1.2. Planteamiento del Problema.....	- 2 -
1.3. Justificación.....	- 14 -
1.4. Objetivos.....	- 15 -
CAPÍTULO II.....	- 17 -
2. MARCO TEÓRICO.....	- 17 -
2.1. Antecedentes Investigativos.....	- 17 -
2.2. Fundamentación Filosófica.....	- 20 -
2.3. Fundamentación Legal.....	- 20 -
2.4. Categorías Fundamentales.....	- 29 -
2.5. Hipótesis.....	- 90 -
2.6. Señalamiento de las variables de la Hipótesis.....	- 90 -
CAPÍTULO III.....	- 91 -
3. METODOLOGÍA.....	- 91 -
3.1. Enfoque.....	- 91 -
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	- 92 -
3.3. Nivel o tipo de Investigación.....	- 93 -
3.4. Población y Muestra.....	- 95 -
3.5. Matriz de Operacionalización de variables.....	- 96 -

3.6. Plan de recolección de información .....	- 98 -
3.7. Plan de Procesamiento de Datos .....	- 101 -
CAPÍTULO IV .....	- 102 -
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ....	- 102 -
4.2. Comprobación de la hipótesis .....	- 125 -
4.3. Verificación de la hipótesis .....	- 131 -
CAPÍTULO V .....	- 136 -
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	- 136 -
5.1. Conclusiones .....	- 136 -
5.2. Recomendaciones.....	- 137 -
CAPÍTULO VI.....	- 138 -
6. LA PROPUESTA. ....	- 138 -
6.1. Datos Informativos:.....	- 138 -
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	- 140 -
6.3. Justificación.....	- 141 -
6.4. Objetivos .....	- 142 -
6.5. Análisis de Factibilidad.....	- 143 -
6.6. Fundamentación. ....	- 144 -
6.7. Modelo Operativo. ....	- 153 -
6.8. Administración de la propuesta.....	- 197 -
6.9. Previsión de la evaluación.....	- 198 -
Bibliografía. ....	- 200 -
Anexos.....	- 207 -



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico.....	- 3 -
Tabla N <sup>a</sup> -2.- Establecimientos Textiles en Tungurahua y utilización de maquinaria. ....	- 6 -
Tabla N <sup>a</sup> 3. Representatividad de los Estados Financieros. ....	- 103 -
Tabla N° 4. Cálculo de r.....	- 128 -
Tabla N <sup>a</sup> 5. Campana de Gauss.....	- 134 -
Tabla N° 6. Costo de los recursos. ....	- 139 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1.- Establecimientos Textiles por Provincias. ....	- 4 -
Figura N°-2 Actividad Textil en Tungurahua. ....	- 7 -
Figura N° 3. Árbol del problema. ....	- 12 -
Figura Nª- 4. Categorías Fundamentales. ....	- 29 -
Figura N° 5. Constelación De Ideas De La Variable Independiente .....	- 30 -
Figura N°- 6. Constelación De Ideas De La Variable Dependiente .....	- 31 -
Figura N°. 7- Jerarquía de normativa contable en el sector textil .....	- 43 -
Figura Nª- 8. Fases de la Auditoría Financiera. ....	- 51 -
Figura N°. 9. Fases de la Auditoría de Cumplimiento. ....	- 52 -
Figura Nª 10. Fases de la Auditoría de Control interno .....	- 53 -
Figura N° 11. Modelo Informe de Auditoría. ....	- 59 -
Figura N°- 12. Análisis FODA .....	- 61 -
Figura N° 13. Estructura de un indicador.....	- 64 -
Figura N°- 13.- Índices Financieros. ....	- 65 -
Figura N°. 14. Puntaje del Factor Z. ....	- 66 -
Figura N°-15. Cálculo del Factor “Z” .....	- 67 -
Figura N° 16. Matriz de Operacionalización de variables VI.....	- 96 -
Variable Dependiente: Toma de Decisiones.....	- 97 -
Figura N°. 18. Recolección de la información. ....	- 98 -
Figura N° 19. Modelo Ficha de Observación.....	- 100 -
Figura Nª 20. Ficha de Observación: Componente Bancos.....	- 105 -
Figura N° 21. Ficha de Observación: Componente cuentas por cobrar. ....	- 107 -
Figura N° 22. Ficha de Observación: Componente Inventarios.....	- 109 -
Figura N° 24. Ficha de Observación: Componente obligaciones tributarias. ....	- 113 -
Figura Nª 25. Ficha de Observación: Componente capital social .....	- 115 -
Figura N° 26. Ficha de Observación: Componente ventas. ....	- 117 -
Figura N° 27. Ficha de Observación: Componente gastos operacionales. ....	- 119 -
Figura N° 28. Ficha de Observación: Componente gastos no operacionales.....	- 121 -
Figura N° 29. Ficha de Observación: Componente Rentabilidad.....	- 123 -
Figura N° 30. Matriz de Resumen del Nivel de Riesgo. ....	- 125 -
Figura N° 31. Nivel de riesgo y confianza. ....	- 125 -
Figura N°. 32 Correlación de variables.....	- 131 -
Figura N° 33. Características de los indicadores de gestión.....	- 149 -
Figura N° 34. Estructura de un indicador.....	- 150 -
Figura N°-35. Cálculo del Factor “Z” .....	- 152 -
Figura N°. 36. Fases Modelo Operativo.....	- 153 -
Figura Nª 37. Análisis FODA. ....	- 169 -
Figura Nª 38. Ponderación para la Planificación Estratégica. ....	- 169 -
Figura Nª 39. Áreas ofensivas de iniciativa estratégica. ....	- 170 -
Figura Nª. 40. Áreas defensivas de iniciativa Estratégica. ....	- 171 -

Figura N <sup>o</sup> . 41. Principales Oportunidades que se debe aprovechar.....	- 172 -
Figura N <sup>o</sup> . 42. Principales Fortalezas que se debe aprovechar.....	- 172 -
Figura N <sup>o</sup> 43. Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.....	- 173 -
Figura N <sup>o</sup> 44. Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.....	- 173 -
Figura N <sup>o</sup> 45. Acciones para contrarrestar las debilidades.....	- 176 -
Figura N <sup>o</sup> 46. Acciones para Aprovechar las fortalezas. ....	- 179 -
Figura N <sup>o</sup> 47. Determinación y aplicación de indicadores de Gestión.....	- 184 -
Figura N <sup>o</sup> 48. Aplicación Indicadores de Gestión.....	- 189 -
Figura N <sup>o</sup> 49. Matriz de resumen de la aplicación de los indicadores financieros y de gestión.....	- 190 -
Figura N <sup>o</sup> 50. Actividades a cumplirse. ....	- 191 -
Figura N <sup>o</sup> 51. Cuadro de resumen indicadores de gestión .....	- 192 -
Figura N <sup>o</sup> 52. Actividades para el cumplimiento de los indicadores de gestión.....	- 194 -
Figura N <sup>o</sup> 53. Factor Z. ....	- 195 -
Figura N <sup>o</sup> 54. Rangos de medición para el Factor Z. ....	- 196 -
Figura N <sup>o</sup> 55. Seguimiento de la Planificación Estratégica. ....	- 197 -
Figura N <sup>o</sup> 56. Administración Propuesta.....	- 197 -
Figura N <sup>o</sup> 57. Evaluación .....	- 199 -

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N <sup>a</sup> 1. Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.....	- 37 -
Gráfico N <sup>o</sup> 2. Estrategia Organizacional. ....	- 62 -
Gráfico N <sup>o</sup> 3. Proceso de gestión de una empresa .....	- 72 -
Gráfico N <sup>o</sup> 4. Representatividad de Ventas Netas.....	- 156 -
Gráfico N <sup>o</sup> 5. Representatividad de los Gastos Operacionales .....	- 157 -
Gráfico N <sup>o</sup> 6. Representatividad de la Utilidad del Ejercicio. ....	- 158 -
Gráfico N <sup>o</sup> 7. Representatividad de los clientes en la entidad. ....	- 160 -
Gráfico N <sup>o</sup> 8. Representatividad del Inventario de Mercaderías en la entidad. ....	- 161 -
Gráfico N <sup>o</sup> 9. Representatividad de los proveedores.....	- 162 -

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector textil ecuatoriano se caracteriza por ser una de las actividades más antiguas en cuanto a las industrias se refiere, que principalmente tiene mayor participación en la confección de prendas de vestir elaboradas con insumos textiles, conjuntamente con el sector del calzado genera empleo al sector laboral activo tanto de la localidad, así como de sectores aledaños a éste, además contribuye con la economía regional y nacional por la demanda de productos elaborados a través de materia prima textil.

Mediante la aplicación de fichas de observación a los componentes materialmente representativos de los estados financieros y con el cálculo de la correlación de variables para el estimador “t student” se demostró la hipótesis planteada al problema de investigación: “Es la Auditoría de Gestión la que incide en la toma de Decisiones de la Distribuidora Textil Mabetex”, con lo cual se verificó que la inadecuada gestión administrativa y financiera de la entidad está directamente relacionada con la toma de decisiones gerenciales. Por tanto es necesario proponer una planificación estratégica con aplicación de indicadores financieros y de gestión que permita proporcionar a la entidad una herramienta con la que se evalúe la gestión gerencial y permita tomar las medidas correctivas de manera oportuna.

De allí se concluye la importancia del diseño de una planificación estratégica en la entidad para tomar decisiones acertadas que permita medir la asignación y gestión de los recursos dentro de los distintos departamentos, controlar las actividades realizadas por parte de la entidad, para mediante la aplicación de los indicadores de gestión la Distribuidora Textil “Mabetex” pueda identificar las dificultades que necesitan ser corregidas por parte de la administración, y contar con información veraz para la evaluación del desempeño de las distintas actividades en el cumplimiento de la misión organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta de la auditoría de gestión, mediante la cual la organización de la entidad recopila, procesa y analiza información de la situación interna y externa de la entidad para la evaluación y direccionamiento de las actividades, y cumplimiento de sus metas y objetivos. La presente investigación se desarrolla en 6 capítulos, detallados a continuación:

En el CAPÍTULO I: EL PROBLEMA se realiza: el planteamiento del problema conformado por la contextualización macro, meso y micro; análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, interrogantes de investigación, delimitación del objeto de estudio y la justificación de la investigación y sus objetivos.

El CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO se desarrollan: los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal, la categorización de las variables, formulación de la hipótesis y el señalamiento de las variables.

En el CAPÍTULO III: LA METODOLOGÍA, se describe la modalidad y tipo de investigación, la determinación de la población y muestra, operacionalización de variables, las técnicas de recolección de la información y el procesamiento de datos.

En el CAPÍTULO IV, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, se muestran los resultados de la investigación que se desprenden de la investigación luego de aplicar la técnica e instrumento de investigación y la comprobación de la hipótesis de estudio.

En el CAPÍTULO V se plantean las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES a las que se ha llegado en la investigación.

El CAPÍTULO VI conocido como LA PROPUESTA, se desarrolla los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración, previsión y evaluación y finalmente la bibliografía y anexos del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema de Investigación**

**"LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX"**

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### ***1.2.1.1. Macro***

La industria textil tuvo su origen durante la revolución industrial a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX, ya que el algodón fue uno de los materiales con los que se inició la producción de telas provenientes de la India, convirtiéndose así en la nueva rama Industrial de la época. La producción principalmente se estableció en Manchester por las condiciones climáticas de la zona, que por la presencia permanente de la humedad contribuía a que la textura del algodón permanezca íntegra sin quebrarse o endurecerse.

En el Ecuador, la actual política de protección a la producción nacional contribuye a que ésta tenga prioridad frente a las importaciones generalmente de países asiáticos, el crecimiento observado en el medio ha permitido que los textiles mantengan un mejor posicionamiento en relación a la situación que en gobiernos anteriores se presentaba, a pesar de que aún existen factores que de alguna manera impiden que las PYMES, es decir las pequeñas y medianas empresas mejoren su situación, debido a que aún dependen de las importaciones de materia prima. Para las grandes empresas no resulta muy conflictivo, aunque hay que puntualizar aspectos que internamente tienden a restringir sus actividades, como es el no contar

con políticas y parámetros internos que contribuyan a medir la gestión, el desempeño y satisfacción, entre otros factores que son herramientas para la administración cuando de tomar decisiones se trata.

A continuación se detalla una tabla de las importaciones de textiles en el Ecuador por el 2013 en miles de dólares y toneladas.

**Tabla N°- 1.- Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico.**

<b>IMPORTACIONES 2013</b>			
<b>En miles de Dólares</b>			
<b>BLOQUES ECONÓMICOS</b>	<b>TON.</b>	<b>FOB. \$</b>	<b>CIF. \$</b>
CAFTA-DR	23,941	297,727	321,099
CHILE	885,305	4.562,506	4.751,460
CHINA	38.961,649	137.133,102	144.006,437
COMUNIDAD ANDINA	33.034,175	318.767,059	325.080,435
ESTADOS UNIDOS	22.276,013	113.599,792	119.942,253
MERCOSUR	3.744,891	24.328,555	25.671,719
OTROS	204,808	1.348,901	1.418,091
PANAMA	4.879,294	61.142,072	62.214,116
RESTO ASIA	30.830,436	92.016,139	96.850,923
RESTO NAFTA	2.917,964	8.758,886	9.358,064
UNION EUROPEA	6.007,411	45.629,291	49.378,398
ZONA FRANCA	11,387	56,275	57,534
<b>Total General</b>	<b>143.777,274</b>	<b>807.640,305</b>	<b>839.050,529</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Investigador.

La importación de bienes textiles en el Ecuador está liderada por China, la Comunidad Andina y el Resto del Asia, con 38.961,649, 33.034,175 y 30.830,436 toneladas respectivamente entre los más representativos durante el año 2013, alcanzando un total de 143.777,274 toneladas, y \$ 807640,305 FOB, \$ 839050,529 CIF.

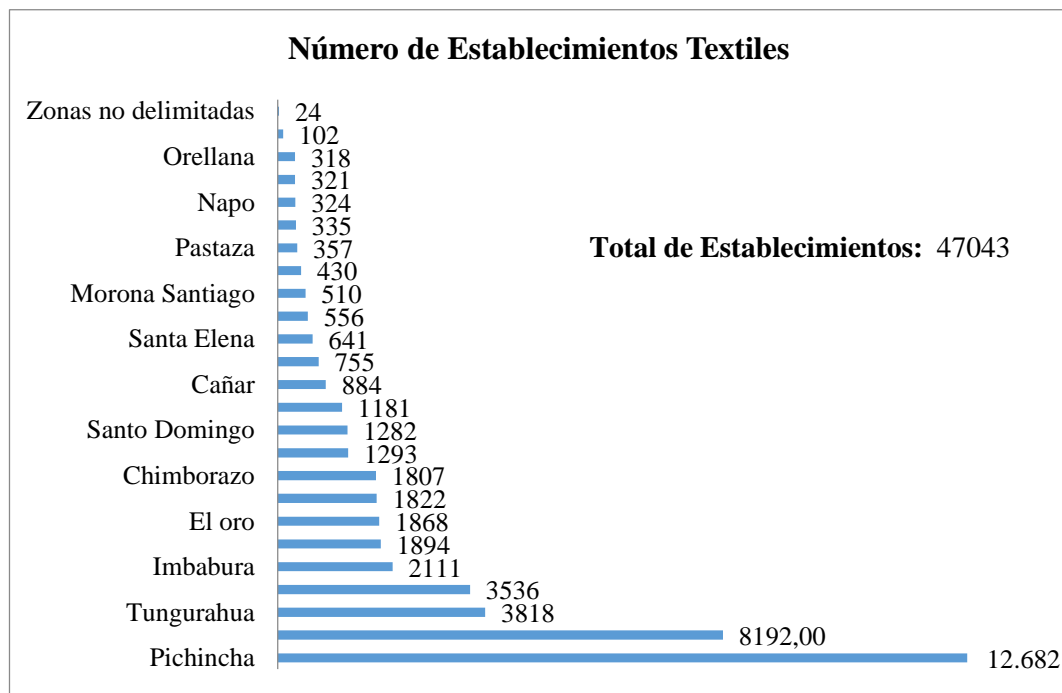


La industria textil se desarrolla por medio de las manufacturas, destinadas a la elaboración de prendas de vestir como principal actividad, luego el tapizado de telas, cortinas, entre otras.

En el país la fabricación, preparación de productos textiles tales como hiladura, tejido, acabado textil, confecciones, artículos de punto y aguja, teñidos de prendas, constituye una actividad representativa dentro de la economía

Los establecimientos textiles a nivel nacional constituyen una de las actividades de mayor trascendencia en la economía nacional, genera 115.937 plazas de trabajo en actividades relacionadas con el sector textil.

A continuación se detalla el número de establecimientos textiles por provincias en el Ecuador:



**Figura N°1.- Establecimientos Textiles por Provincias.**

**Fuente:** INEC

**Elaboración:** El Investigador.

Los establecimientos textiles en el Ecuador tienen como principal actividad la manufactura, comercialización y servicios, siendo las provincias más representativas Pichincha, Tungurahua e Imbabura con 12.682, 8192 y 3818 establecimientos, que representan el 27%, 17% y 8,1% respectivamente de las industrias textiles a nivel nacional, recalcando que la mayor cantidad de asentamientos textiles están ubicados en la Región Sierra.

La industria textil es uno de los sectores que contribuye a la economía Nacional, caracterizada principalmente por la negociación directa de los productores con los clientes, es por esta razón que la importación de telas, hilos, broches, botones, entre otros accesorios la realizan en grandes cantidades para abastecer la demanda necesaria para los procesos de producción.

Según la **Asociación de Industriales textiles del Ecuador (2013)**: “El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente”.

La comercialización, es una de las principales actividades en el sector textil que genera plazas de empleo y aporta a la economía nacional, las empresas más representativas a nivel nacional son: Confecciones Recreativas Fibran Cía. Ltda., Empresas Pinto S.A, Hilacril S.A., Industrias Generales Ecuatorianas S.A., Industria Piolera Ponte Selva, Industrial y Comercial 3B S.A., Pasamanería S.A según fuente de la Asociación de Industriales Textileros del Ecuador.

### ***1.2.1.2.Meso***

En Tungurahua el mercado textil es representativo para el desarrollo de los pueblos que principalmente se localiza en el sector del “El Tambo” en el cantón Pelileo, así

denominado este barrio en el que se puede identificar almacenes, fábricas y hasta distribuidores textiles que contribuyen al desarrollo de la provincia, además muy cerca de este sector encontramos a la “parroquia Salasaca”, que si bien no utiliza textiles, el expendio de prendas de vestir de lana tiene acogida en los turistas ya sean nacionales y extranjeros, éstos últimos que con su presencia en la parroquia contribuyen al crecimiento turístico y económico.

Se estima que existen 272 empresas Textiles legalmente registradas en el país, Tungurahua ocupa el segundo lugar con un 19% según informes de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT) que registra 121 afiliados, de los cuales 21 de ellos corresponden a confeccionistas de diversas prendas de vestir.

A continuación se detalla una tabla comparativa sobre los establecimientos textiles en Tungurahua y la maquinaria que utilizan para sus actividades:

**Tabla N<sup>a</sup>-2.- Establecimientos Textiles en Tungurahua y utilización de maquinaria.**

% de Establecimientos afiliados en la (CAPIT).	Maquinaria utilizada
5%	150
10%	50 y 100
45%	20 y 50
40%	Menos de 20.

**Fuente:** Ministerio de Coordinación de Producción de Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** El Investigador.

De los afiliados en la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, el 0,077% tiene como actividad la confección, de los cuales el 33% utiliza su capacidad al 100%, mientras que 67% utiliza solamente el 75% del total de su capacidad; es decir que la utilización de la maquinaria no es aprovechada al máximo.

La actividad de manufactura en la provincia es la tercera más importante, concretamente la rama textil, en especial la fabricación de prendas de vestir para mujeres, hombres, niños; como: ropa interior, uniformes de trabajo, ropa deportiva, buzos, ropa casual; entre otros.

La actividad textil en la provincia de Tungurahua aporta con el producto interno bruto (PIB), a continuación un detalle del área y los sectores a los que beneficia:

<b>Actividad Textil en Tungurahua, año 2012.</b>		
<b>Ubicación por actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado del indicador</b>
Tercera	Empleo.	448 personas ocupadas.
Cuarta	Sueldos y Salarios.	1 millón de dólares.
Quinta	Impuestos.	1,3 millones de dólares.
Sexta	Producción bruta para la venta.	9,8 millones de dólares.
Octava	Consumo de materias primas.	5,3 millones de dólares.

**Figura N°-2 Actividad Textil en Tungurahua.**

**Fuente:** Ministerio de Coordinación de Producción de Empleo y Competitividad.

**Elaborado por:** El Investigador.

Con la actividad textil, Tungurahua genera empleo, pago de sueldos y salarios, cancelación de impuestos, producción bruta de los textiles, así como el consumo de materias primas, los más representativos son: la producción de textiles con 9,8 millones de dólares y el consumo de materias primas con un total 5,3 millones de dólares; aportando al crecimiento de la provincia, principalmente en la oferta de empleo.

En el Ecuador, y en Tungurahua especialmente la industria textil y de confecciones, se encuentran reforzadas por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el “clúster textil y de confecciones”. Por su parte la industria de la confección se abastece tanto de la importación de tejidos de producción nacional como de textiles importados, Accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser), herrajería, cierres y botonería, en un alto porcentaje son de importación aunque existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido. (Salgado, 2011, p.28)

La rama textil, está conformada por: industrias textiles, distribuidoras textiles, empresas textiles, maquilas, pequeñas y medianas empresas con gran representatividad en la provincia de Tungurahua, así como también distribuidoras textiles que proveen de insumos para la confección de prendas de vestir en sus distintos tipos en donde los accesorios para esta Industria constituyen unos insumos importantes para la producción.

### ***1.2.1.3. Micro***

“MABETEX”, fue fundada por el Ing. Manuel Bermeo en el año 2005 como: “La Financiera del Confeccionista”, ya que entre sus principios y políticas institucionales sobresalía el apoyo a los confeccionistas, pequeñas y medianas fábricas que llegaron a ser fieles clientes por la diversidad de productos que se ofrece, se ha identificado como una de las principales distribuidoras textiles se halla ubicada en la actualidad en el centro de la ciudad: calles Bolívar entre Ayllón y Manuela Cañizares.

La experiencia con la que cuenta la empresa a nivel comercial sin duda ha permitido acoger estándares de excelencia que apoyados en herramientas como el análisis de la gestión que actualmente no se realiza, limita la visión por parte de la administración para disponer de información que permita tomar decisiones oportunas bajo parámetros aceptables. Así mismo otro de los factores problemáticos que presenta la empresa es el no contar con las herramientas para el análisis gerencial, por lo que la conducción de la organización se realiza de manera inadecuada.

La empresa a más de realizar la distribución de una diversidad de insumos para los confeccionistas como son broches, botones, cierres, telas y demás accesorios que se incorporan a las prendas de vestir, también importa maquinarias destinadas al bordado desde el continente asiático específicamente desde el Japón, cuyos costos van de \$ 30.000 en adelante según los cabezales que contengan, maquinaria y que en la actualidad tiene gran demanda por parte de los confeccionistas.

Empresas que son similares a la Distribuidora Textil “MABETEX” con las cuales compete, son Mercantil Macamba dedicada a la venta de máquinas de coser, maquinas bordadoras e insumos para la confección y Distribuidora Textil el Globo que está dedicada a la venta de todo tipo de telas así como insumos para la confección. Esta amenaza ha sido superada por la Distribuidora Textil “MABETEX” brindando un servicio con valor agregado, como es: la entrega puerta a puerta, por considerarse que la mejor manera de conocer las necesidades de los clientes es relacionarse directamente con ellos.

La gerencia, no tiene establecido herramientas de control que le permitan analizar si la toma de decisiones son las adecuadas y oportunas desde el nivel gerencial hacia los departamentos de créditos, contabilidad, atención al cliente. De allí que es necesario el análisis de los factores que conllevan a esta problemática. La manera en que se conduce la empresa hasta el momento ha sido efectiva en términos de rentabilidad, permitiendo mostrar un crecimiento considerable que puede ser mejorado y medido con el establecimiento de estrategias que contribuyan a mejorar la toma de decisiones.

Actualmente se han adoptado políticas en el departamento de créditos y cobranzas, iniciativa tomada por el departamento de contabilidad de la empresa para establecer sus funciones y responsabilidades. La administración espera que en el menor tiempo posible todos los departamentos cuenten con políticas de ventas y definición de funciones, para que las responsabilidades y actividades sean claras y precisas y que su desempeño laboral pueda ser supervisado. El talento humano merece la mayor atención posible por la contribución que brinda a la organización.

En conclusión la organización debe contar con un organigrama funcional para todos los departamentos que contribuyan a que las actividades se cumplan y estrategias gerenciales que permitan al administrador conducir la organización acertadamente.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

La inadecuada gestión administrativa y financiera en la Distribuidora Textil “MABETEX” es ocasionada por la inexistencia de políticas de procedimientos y control, consecuentemente existe una inadecuada toma de decisiones en los procesos en el nivel Gerencial. Esta situación necesita mejorar mediante el manejo de información confiable y relevante que brinde un soporte administrativo a las diferentes áreas de la empresa. Los departamentos requieren disponer de políticas, funciones y responsabilidades para cada uno de sus miembros que se fundamente en hechos reales destinados a un mejor direccionamiento de la entidad.

La inexistencia de una planificación estratégica en la entidad provoca que no se cumplan con las metas y objetivos, considerando que una de sus connotaciones está dirigida a realizar un “mapa” de utilidad para futuras decisiones dentro de la organización. En definitiva obliga a los ejecutivos a adoptar una planeación a partir de una perspectiva macro, determinando los objetivos centrales, por lo tanto el modelo gerencial que actualmente se aplica en la Distribuidora Textil “MABETEX” no permite que se conduzca adecuadamente y por consiguiente la toma de decisiones es inadecuada.

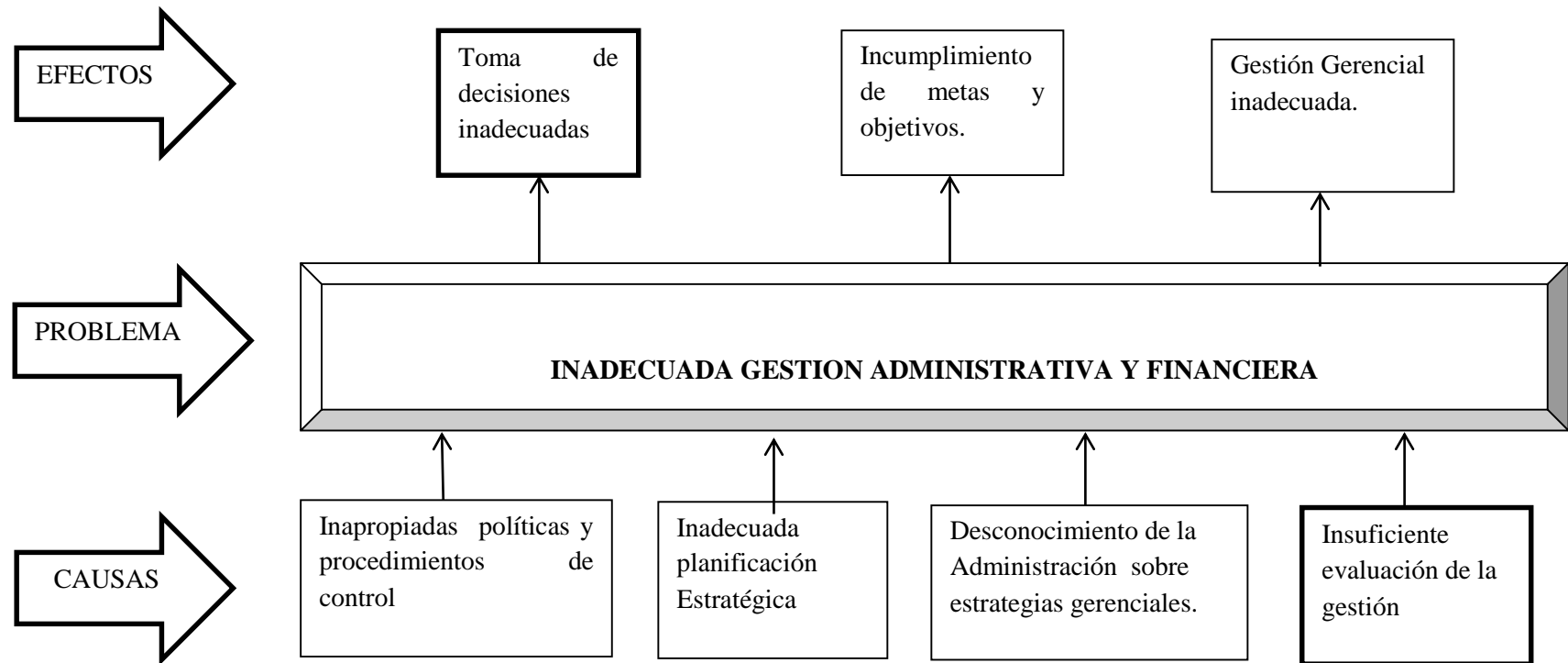
La Distribuidora Textil “MABETEX” no ha adoptado herramientas de gestión gerencial que incentive la participación de sus colaboradores y en consecuencia en el nivel gerencial la información es insuficiente, irrelevante y poco confiable impidiendo que las decisiones sean las acertadas. El uso de tácticas la administración involucra la participación de los recurso humano, mediante grupos de trabajo, por ser decisivo para el éxito o fracaso de la organización y se desempeña con inteligencia, liderazgo y sutileza para cumplir con la finalidad organizacional, que es cambiar los valores, costumbres, actitudes y la estructura de la empresa.

El desconocimiento de la administración sobre estrategias gerenciales es una de las razones para que la gestión administrativa y financiera sea inadecuada en la Distribuidora Textil “MABETEX”. La responsabilidad de la administración es

direccionar la empresa adecuadamente por medio de tácticas que busquen un plan de acción que contribuya a lograr ventajas competitivas de la organización mediante un proceso dinámico, progresivo e íntegro en el que interactúen todos los departamentos. Para adoptar una herramienta el gestor debe incentivar la creatividad y motivación en sus empleados que permita conseguir los objetivos organizacionales.



### ÁRBOL DE PROBLEMAS



**Figura N° 3. Árbol del problema.**

Elaborado por: Investigador

### **1.2.3. Prognosis**

En la actualidad la gestión administrativa es primordial en las organizaciones porque actúan en todo momento mediante un líder innovador que enfrenta los cambios a través de estrategias gerenciales que aseguren la correcta conducción de las empresas. Es fundamental que la Distribuidora Textil “MABETEX” conozca hacia donde desea llegar en un determinado tiempo, cuáles son sus prioridades y cuáles serán las estrategias a utilizar para conseguir los objetivos trazados.

Los cambios en el mercado constituyen un factor que los gerentes deben enfrentar con liderazgo, creatividad y manejo de herramientas que le permitan alcanzar una ventaja competitiva y un mejoramiento continuo dentro de la entidad. El triunfo de las empresas depende de la participación de líderes y colaboradores que luchan contra las adversidades hasta llegar a innovar en sus productos y servicios.

Si la inadecuada gestión administrativa y financiera en “MABETEX” no es superada con prontitud, la toma de decisiones causará serios problemas en los diversos departamentos, exponiendo la situación financiera de la Distribuidora Textil “MABETEX” en el marco competitivo y organizacional. Por consiguiente es urgente que se adopten herramientas gerenciales modernas como: el empowerment o la reingeniería que ayuden a la organización alcanzar las metas y objetivos propuestos.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

La inadecuada gestión Administrativa y Financiera es provocada por la insuficiente evaluación de la gestión que ocasiona una toma de decisiones inadecuadas en la Distribuidora Textil “MABETEX”, del cantón Ambato en el ejercicio económico 2013?

### 1.2.5. Interrogantes (Subproblemas)

- 1) ¿Qué herramientas de planificación se aplican para la adecuada conducción de la organización?
- 2) ¿Con qué herramientas se realiza el análisis de la gestión gerencial?
- 3) ¿Cómo mejorar la gestión administrativa y financiera?

### 1.2.6. Delimitación

La presente investigación se encuentra enmarcada en:

- Campo: Auditoría
- Área: Auditoría de Gestión
- Aspecto: Gestión Administrativa y Financiera
- Temporal: Ejercicio Económico 2013.
- Espacial: Distribuidora Textil “MABETEX”
- Categorías Conceptuales:

Variable independiente: Auditoría de Gestión

Variable dependiente: Toma de Decisiones.

Unidades de observación: Distribuidora Textil “MABETEX”.

Términos de relación.- la, y su, incidencia, en la.

### 1.3. Justificación

La presente investigación es de gran **interés** debido a que las decisiones gerenciales contribuyen para la correcta conducción de la empresa. La Distribuidora Textil “MABETEX” en la actualidad es administrada empíricamente, pero el no contar con estrategias corporativas causa que la toma de decisiones sea inadecuada y por consiguiente es necesario proponer una alternativa o herramientas de solución para superar los problemas que generan la inadecuada gestión administrativa y financiera de la Distribuidora Textil “MABETEX”.

La **importancia teórica- práctica** está fundamentada porque es indispensable que la toma de decisiones esté respaldada por hechos reales y en tiempos oportunos, manejada con información suficiente y confiable por parte de la administración de la Distribuidora Textil “MABETEX”, ratificando que toda organización requiere afrontar los cambios e innovar, para lo cual es necesario adoptar estrategias corporativas, así como políticas y procedimientos de control que contribuyan a mejorar su gestión y por ende la toma de decisiones.

Los **beneficiarios** de la investigación son: Gerente, los jefes departamentales y sus demás colaboradores de la Distribuidora Textil “MABETEX”, otras distribuidoras textiles que enfrenten dificultades similares en su gerenciamiento; el investigador por ser el sujeto activo del trabajo investigativo; los estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, entre otros que estudien temas similares al presente trabajo estructurado de manera independiente.

El mayor **impacto** de la investigación es para la Distribuidora Textil “MABETEX” por la problemática evidenciada en su gestión administrativa y financiera que carece de herramientas para la toma de decisiones; el planteamiento de la propuesta contendrá elementos útiles para mejorar el gerenciamiento.

Es **factible** la realización del presente trabajo investigativo porque se dispone de la colaboración comprometida por parte de la organización, se cuenta con los conocimientos básicos y necesarios para el desarrollo y consecución del trabajo, la participación y orientación por parte del tutor, también el planteamiento del presente tema se encuentra conforme a los lineamientos requeridos por parte de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Medir la Gestión Administrativa y Financiera para determinar su incidencia en la toma de decisiones en la Distribuidora textil “MABETEX”,

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Realizar una evaluación de la gestión para el establecimiento de metas y objetivos organizacionales.
2. Analizar la gestión gerencial mediante el uso de fichas de observación para la identificación del nivel de riesgo en el manejo de los recursos financieros, así como en la adecuada toma de decisiones.
3. Proponer un Tablero indicadores de gestión que contribuya a la adecuada toma de decisiones gerenciales y el mejoramiento continuo de la entidad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Investigadas las fuentes bibliográficas de las que se dispone en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, se constató que no existe una investigación similar a la planteada en la Distribuidora Textil “Mabetex”, sin embargo es conveniente considerar, las siguientes investigaciones similares en otras empresas:

**Sotomayor, F. (2011).** *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato.* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Objetivo general: “Determinar de qué manera la gestión del talento humano, incide en el desempeño laboral del personal en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato” (p.9).

Conclusión: “El departamento administrativo no posee un control en cuanto a la distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado” (p.72).

El campo en el que se realizó esta investigación está relacionada con el desempeño laboral del personal de la Distribuidora Textil “Mabetex”, situación relevante por la importancia del talento humano en la organización, por ser elemento fundamental para el progreso y excelencia empresarial.

**Carvajal, A. (2012).** *Auditoría de gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la importadora y comercializadora Cobrasecurity división de la ciudad de Ambato.* (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Objetivo general: Analizar el cumplimiento de los objetivos para determinar la incidencia en la toma de decisiones de la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato (p.24).

Conclusión: La auditoría de gestión se establece como una herramienta de asesoría y consultoría para la administración, que le va permitir a la empresa realizar una eficiente toma de gestión, además realizar un mejor análisis eficiente y efectivo de sus actividades y acertar en la oportuna toma de decisiones. (p.90)

La auditoría de gestión dentro de una organización sirve como herramienta para disponer de información suficiente y necesaria que ayuda a la administración a decidir acertadamente sobre los eventos que se presenten en la organización. Además es necesario que se garantice el cumplimiento de los objetivos y lineamientos empresariales.

**Aguapallo, M. (2011).** *Auditoría de gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Fácil Ltda. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010.* (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.

Objetivo general: Desarrollar una Auditoría de Gestión que permita la Toma de Decisiones adecuadas y oportunas en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Fácil Ltda.” con la finalidad de alcanzar una información efectiva para el cumplimiento de la misión y visión (p.11).

Conclusión: La Cooperativa no cuenta con el diseño de la Gestión de Auditoría con un sistema de información y comunicación que oriente de mejor forma al personal para que les permita y ayude en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Credi Fácil Ltda. (p.56)

El cooperativismo tiene gran participación en la economía nacional, motivo por el que es importante analizar su situación interna frente a la toma de decisiones, más aun cuando es ejercida por varias personas, en donde resulta complejo asegurar un manejo apropiado de la organización, causado por la falta de comunicación entre sus colaboradores.

**Martínez, M. (2012).** *Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Compañía Itarfeti Corporation S.A.* (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato -Ecuador.

Objetivo general: “Analizar la situación administrativa actual de la compañía ITARFETICORPORATION S.A., a través de una Auditoría de Gestión para incrementar su rentabilidad” (p.11).

Conclusión: “La Administración de la compañía no se sujeta a las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas, ocasionando que la toma de decisiones no sean las más adecuadas y oportunas, afectando por ende a su rentabilidad” (p.60).

La administración debe ejercer sus actividades adecuadamente sobre todo en la toma de decisiones, debiendo responder responsablemente en tiempos oportunos, para superar los eventos desfavorable por las que se atraviese.

**Sánchez, P. (2011).** *Análisis Financiero y su incidencia en la Toma de Decisiones de la empresa Vihalmotos.* (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Objetivo general: “Analizar la aplicación de herramientas de análisis financiero que contribuyan a la acertada toma de decisiones de VIHALMOTOS” (p.8).

Conclusión: “La empresa tiene un bajo rendimiento de liquidez inmediata” (p.55).

La agilidad con que los recursos pueden llegar a convertirse en dinero es baja en VIHALMOTOS, situación de considerable preocupación por que la entidad necesita que sus bienes rápidamente se conviertan en efectivo para satisfacer las necesidades internas de la organización, lo cual dificulta a la gerencia para una adecuada toma de decisiones que contribuyan a mejorar la situación de liquidez en la empresa.



## **2.2. Fundamentación Filosófica.**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo porque existen distintas realidades construidas por las sociedades y una interacción entre el sujeto y objeto.

Citando a **Herrera & otros (2008)**: manifiesta sobre el paradigma Crítico propositivo;

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. (p.20)

La contribución que se espera brindar a la sociedad, es el descubrimiento de nuevas teorías, aplicación de planteamientos esenciales que estén constituidos por elementos propios para la investigación. Identificar la problemática es un elemento trascendental que debe ser demostrado con las causas que la provocaron. El análisis donde se desarrollan los hechos es colaborativo, por ser una realidad en el entorno, por consiguiente la propuesta debe ajustarse apropiadamente a la problemática identificada en la distribuidora textil “Mabetex”.

## **2.3. Fundamentación Legal.**

Esta investigación se fundamenta en base a la normativa jurídica y contable ecuatoriana vinculada con el tema, disponiendo así del sustento legal para el desarrollo del marco teórico, detallado como sigue:

**Constitución de la República del Ecuador**, publicada en el registro oficial el 20 de octubre del 2008, fundamentada en los siguientes artículos:

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Art. 321.-** El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

**Art. 350.-** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (pp.151, 162).

**Contraloría General del Estado, 2004-42** “*Ley Orgánica. Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*”, publicada en el *Registro Oficial* No. 404 de 23 de agosto del 2004.

**Art. 21.- Auditoría de gestión.-**La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión

profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes. (p.12)

### **Artículo 77, numeral 1 y 2.**

Literal b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Literal b) “establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información. (pp.54, 55)

Los artículos mencionados son de utilidad para el sector público y privado, por lo que constituyen referentes para ser aplicados y tomados en consideración, debido a que en la distribuidora textil “MABETEX”, aún no se aplicado una auditoria de gestión, misma que contribuirá aun adecuada gestión Administrativa y Financiera.

### **Normas Internacionales de Auditoría**

Las Normas Internacionales de Auditoría, (NIA’S) deben ser aplicadas obligatoriamente en cualquier tipo de auditoría. En casos excepcionales el auditor puede considerar apartarse a la aplicación de una NIA y siempre debe apegarse al objetivo de las mismas.

Las referidas normas están orientadas a que el auditor exprese niveles óptimos de certidumbre de manera moderada relacionada con los errores de tipo material de la información financiera.

### **Normas Internacionales de Auditoría:**

- NÍA 200: Objetivo y Principio Generales que Gobiernan una Auditoría.
- NIA 210: Términos de los Trabajos de Auditoría.
- NIA 220: Control de Calidad para Auditorías de Información Histórica.
- NIA 230: Documentación de Auditoría (Revisada).

- NIA 240: Responsabilidad del Auditor de considerar el fraude en una Auditoría de EEFF.
- NIA 250: Consideraciones de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros.
- NIA 260: Comunicación de Asuntos de Auditoría de Estados Financieros.
- NIA 300 Planeación de una Auditoría de Estados Financieros.
- NIA 315: Entendimiento de la Entidad y su entorno y su Evaluación de los Riesgos de Representación
- NIA 320: Importancia Relativa de la Auditoría.
- NIA330: Procedimientos del Auditor en Respuesta a los riesgos Evaluados.
- NIA 402: Consideraciones de Auditoría Relativa a Entidades que Utilizan Organizaciones de Servicios.
- NIA 500: Evidencia de la Auditoría.
- NIA 501: Evidencia de Auditoría (Partidas específicas).
- NIA: 505: Confirmaciones Externas.
- NIA 510: Trabajos Iniciales- Balances de Apertura.
- NIA 520: Procedimientos Analíticos.
- NIA 530: Muestreo de la Auditoría y otros medios de Pruebas.
- NIA 540: Auditoría de Estimaciones Contables.
- NIA 545: Auditoría de Mediciones y revelaciones a valor razonable.
- NIA 550: Partes Relacionadas.
- NIA 560: Hechos Posteriores.
- NIA 570: Negocio en Marcha.
- NIA 580: Representación de la Administración.
- NIA 600: Oso del Trabajo de otro Auditor.
- NIA 610: Consideración del Trabajo de Auditoría Interna.
- NIA 620: Uso del trabajo de un experto.
- NIA 700: Dictamen del Auditor Independiente.
- NIA 701: Modificaciones al Dictamen del Auditor Independiente.
- NIA 720: Otra información en documentos que contienen EEFF
- NIA 800: El dictamen del Auditor.

## **NIA 260: Comunicación de Asuntos de Auditoría de Estados Financieros.**

*Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.* (2004). *Comunicaciones de asuntos de Auditoría con los encargados del mando. Recuperado del sitio web:* <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20260%20p%20def.pdf>. “Los

encargados del mando son responsables de asegurar que la entidad logre sus objetivos, respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, cumplimiento con las leyes aplicables, y de informar a las partes interesadas” (p.3).

## **NIA 210: Términos de los Trabajos de Auditoría.**

**Las Normas Internacionales de Auditoría (2000):** manifiesta;

Su propósito es establecer normas y dar lineamientos sobre:

- (a) El acuerdo de los términos del trabajo con el cliente; y
- (b) La respuesta del auditor a una petición de un cliente para cambiar los términos de un trabajo por otro que brinda un nivel más bajo de certidumbre. (p.27)

La NIA 210, tiene como finalidad determinar en qué términos se va llevar la auditoría, así como responder sobre las consultas que formula el cliente

## **NIA 220: Control de Calidad para Auditorías de Información Histórica.**

Haciendo referencia el criterio de **las Normas Internacionales de Auditoría (2010)** manifiesta:

Su propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el control de calidad:

- (a) Políticas y procedimientos de una firma de auditoría respecto del trabajo de auditoría en general; y
- (b) Procedimientos respecto del trabajo delegado a auxiliares en una auditoría particular. (p.32)

El propósito de la NIA 220 es establecer políticas en relación al trabajo de auditoría y sobre los procedimientos ejecutados por los ayudantes del trabajo de auditoría.

### **NIA 230: Documentación de Auditoría.**

Como manifiestan **las Normas Internacionales de Auditoría (2010)**:

“Documentación” significa el material (papeles de trabajo) preparados por y para, u obtenidos o retenidos por el auditor en conexión con el desempeño de la auditoría” (p.50).

La NIA 230 tiene relación con los papeles de trabajo de auditoría que se obtienen en la consecución de la misma.

### **NIA 240: Responsabilidad del Auditor de considerar el fraude en una Auditoría de EEFF.**

Citando a **las Normas Internacionales de Auditoría (2010)**:

“Su propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros” (p.53).

La NIA 240 está relacionada con los parámetros sobre los cuales desempeña el trabajo el auditor.

### **NIA 260: Comunicación de Asuntos de Auditoría de Estados Financieros.**

Según **las Normas Internacionales de Auditoría (2010)**:

“Para propósitos de las NIA’S, “gobierno” es el término utilizado para describir el rol de las personas a cargo de la supervisión, control y dirección de la entidad” (p.57).

La NIA 260 describe las actividades que desempeña el Gerente de la organización.

**NIA 315: Entendimiento de la Entidad y su entorno y su Evaluación de los Riesgos de Representación.**

Como expresa las NIA'S (2010):

“Su objetivo consiste en que sea posible al auditor identificar y comprender los eventos, transacciones y prácticas que, a juicio del auditor, puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros o en el examen o en el dictamen de auditoría” (p.28)

El objetivo fundamental de la NIA 315 consiste en que el auditor identifique las situaciones de relevancia con respecto a los estados financieros para proponer el mejoramiento continuo de la entidad.

**NIA 320: Importancia Relativa de la Auditoría.**

Haciendo referencia a NIA`S (2010):

“Su propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el concepto de importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría” (p.30).

La NIA 320 pone de manifiesto los principales lineamientos del trabajo de auditoría relacionado con la importancia de los componentes de los Estados Financieros, su representatividad y el nivel de riesgo de cada uno de ellos en la estructura financiera.

### **NIA330: Procedimientos del Auditor en Respuesta a los riesgos Evaluados.**

Según NIA (2008):

“El propósito de esta (NIA) es establecer normas y proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados” (p.33).

La NIA 330 determina lineamientos básicos que el auditor debe considerar para enfrentar los riesgos evaluados.

### **NIA 520: Procedimientos Analíticos.**

Para NIA`S (2010):

“Su propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la aplicación de procedimientos analíticos durante una auditoría” (p.39).

La NIA 520 tiene como propósito de determinar los lineamientos de aplicación relacionados con la auditoría.

### **NIA 545: Auditoría de Mediciones y revelaciones a valor razonable.**

Según lo expresa las NIA`S (2010):

“Su propósito es establecer normas y dar lineamientos para la auditoría de mediciones y revelaciones de valor razonable contenidas en los estados financieros” (p.43).

La NIA 545 relacionada con las normas que deben considerarse en una auditoría de mediciones.



### **NIA 570: Negocio en Marcha.**

Como señala NIA`S (2010):

La continuidad de una entidad como negocio en marcha para el futuro previsible, generalmente un período que no exceda de un año después del final del periodo, se asume en la preparación de los estados financieros en ausencia de información en contrario. (p.45)

La NIA 570 determina los lineamientos sobre los que se considera que una empresa está en marcha, es decir que mantiene sus operaciones normales.

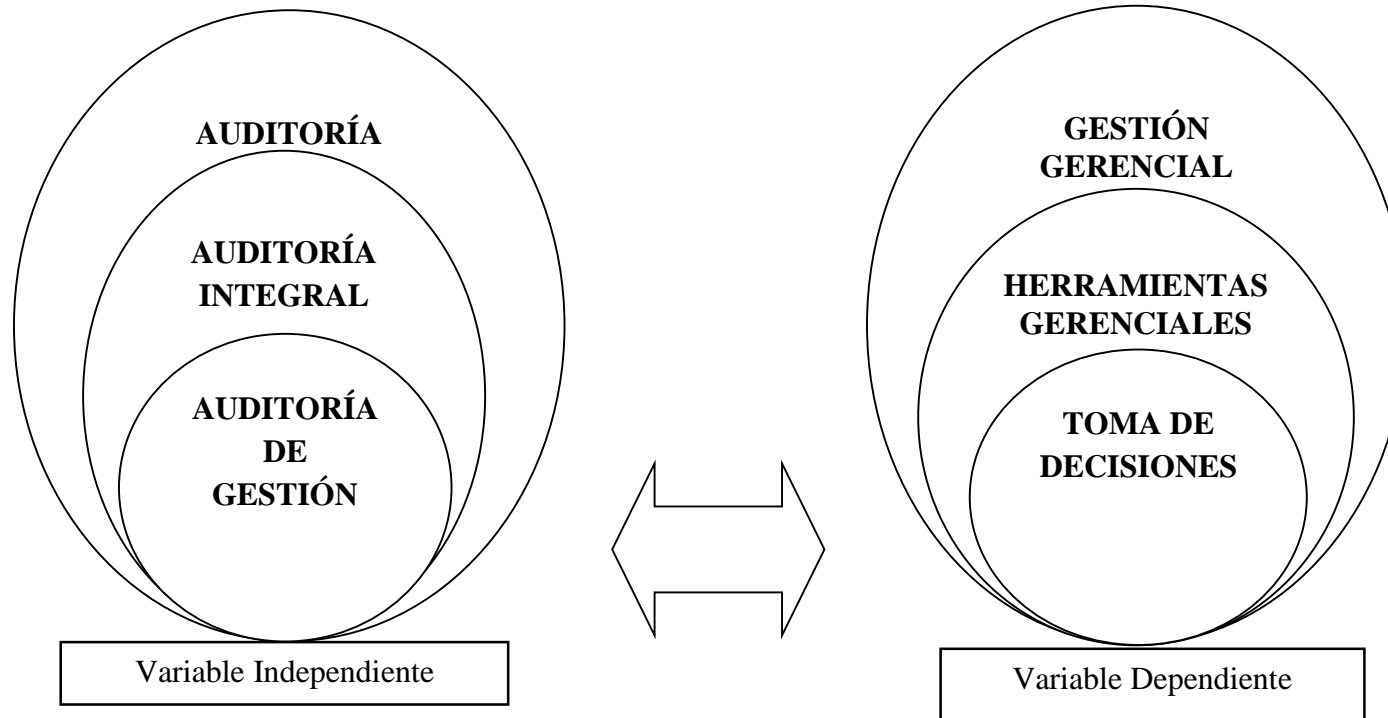
### **NIA 800: El dictamen del Auditor.**

Para las NIA`S (2010):

Su propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos en conexión con los compromisos de auditoría con propósito especial. (p.50)

La NIA 800 establece las clausulas sobre las cuales se va realizar el trabajo de auditoría.

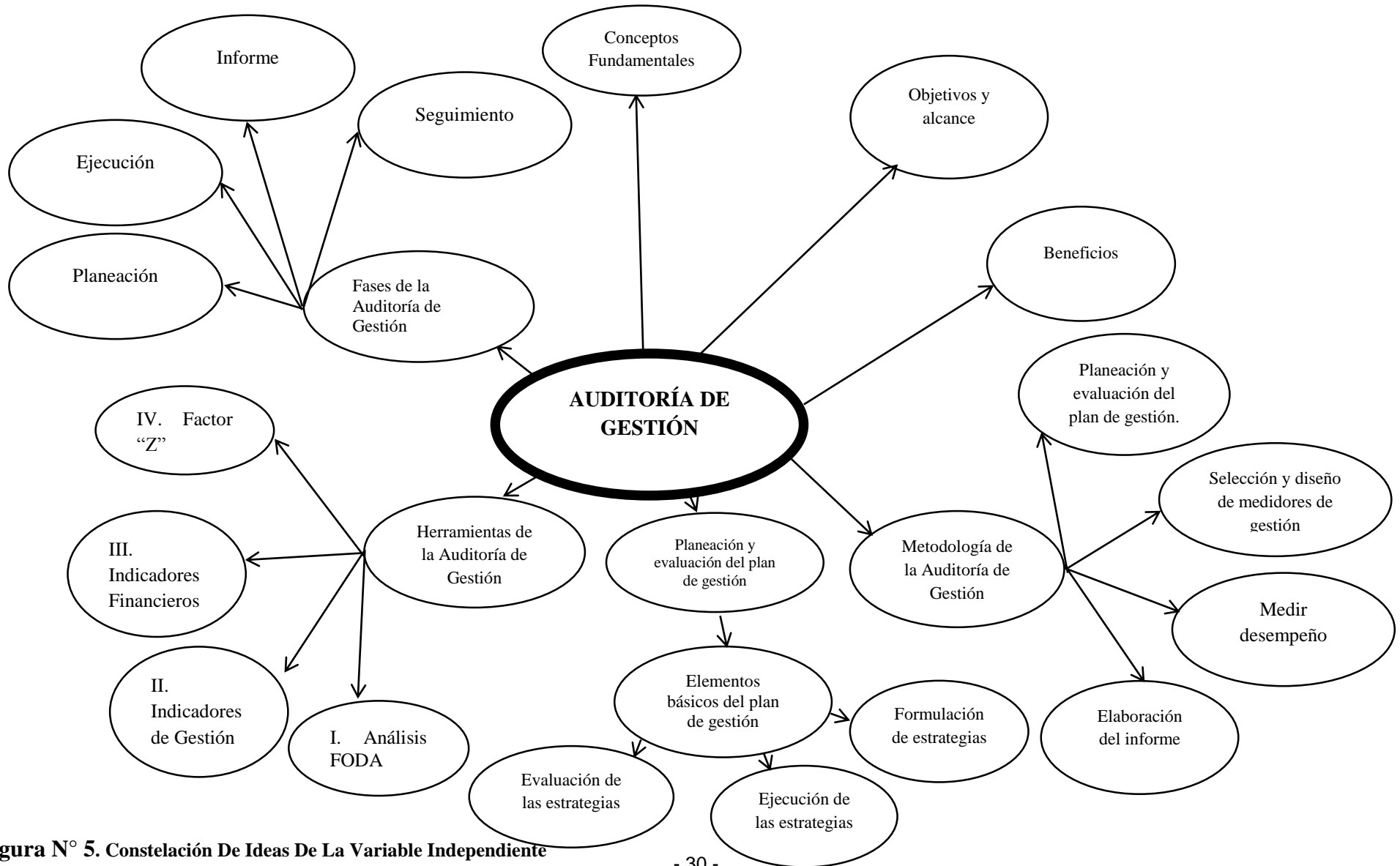
## 2.4. Categorías Fundamentales



**Figura N<sup>a</sup>- 4. Categorías Fundamentales.**

Elaborado por: Investigador

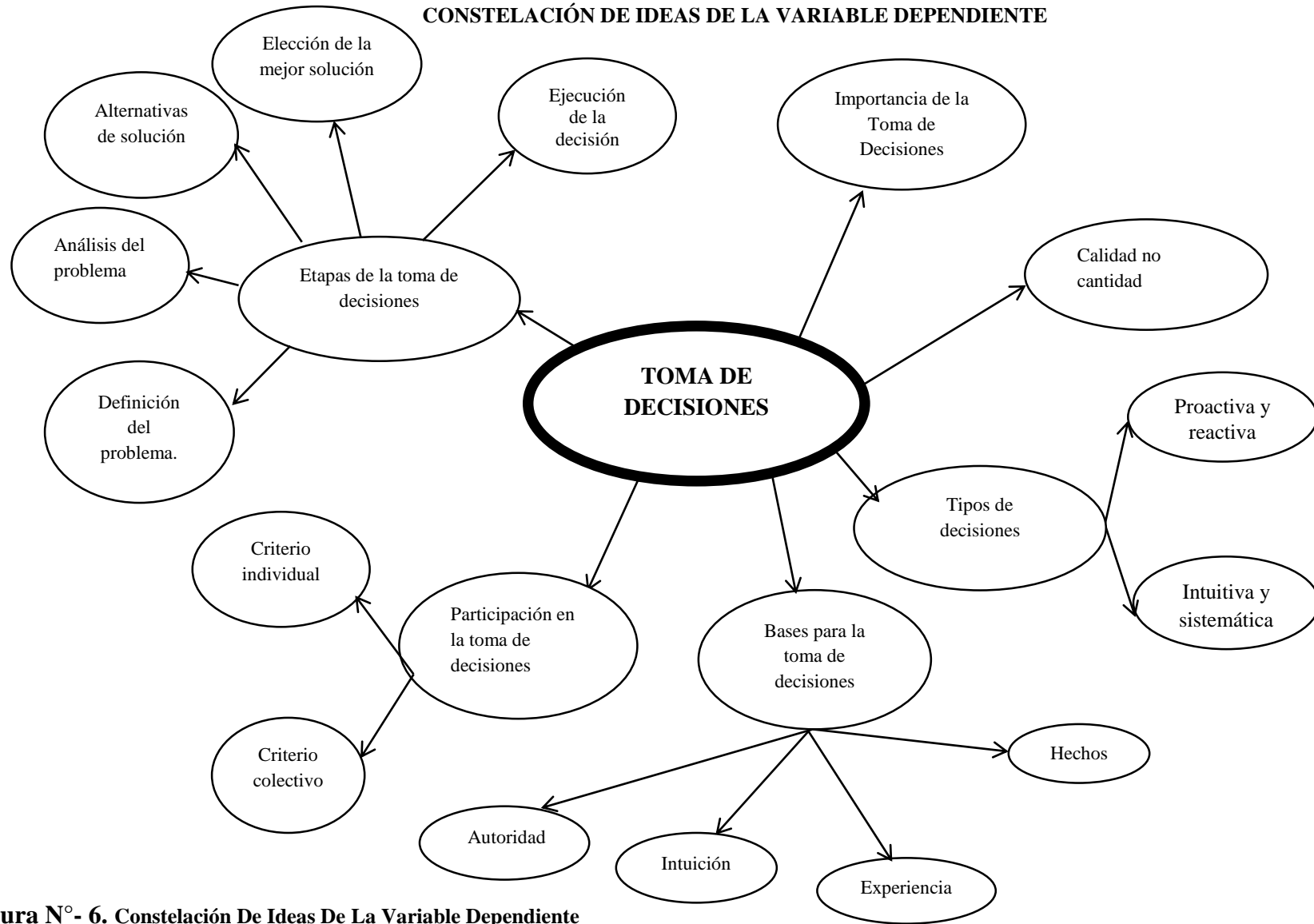
**CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



**Figura N° 5. Constelación De Ideas De La Variable Independiente**

Elaborado por: Investigador

**CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**



**Figura N° - 6. Constelación De Ideas De La Variable Dependiente**

Elaborado por: Investigador

## **2.4.1. Auditoría**

### ***2.4.1.1. Definición***

Según **Mira (2006)**:

Es en términos generales un proceso, llevado a cabo conforme a unas normas, mediante el cual los estados financieros de una sociedad se someten a un examen y verificación de unos expertos calificados e independientes (auditores) con el fin de que emitan su opinión sobre la fiabilidad que les merece la información económico-financiera contenida en los mismos. Esta opinión se comunica por medio de un informe o dictamen de auditoría. (p.4)

La auditoría es el estudio de los estados financieros al término de un ejercicio económico que tiene como propósito la emisión de un informe respecto sobre fiabilidad o razonabilidad de los estados financieros de la organización.

### ***2.4.1.2. Antecedentes***

Como expresa **Melini (2001)**:

El punto de partida es claro: se inició con la auditoría financiera desarrollada por los contadores públicos desde principios del siglo XX. Hasta mediados de la década del noventa, la auditoría es reconocida como una técnica disciplinaria y se abra camino en varios temas o área adicionales a la revisión de los estados financieros. (p.10)

Conforme se fue desarrollando el comercio las necesidades fueron mayores, en especial en las revisiones necesarias para asegurar que los registros estaban bien realizados. El reconocimiento de la auditoría como profesión tuvo lugar en el año de 1862 por intermedio de la Ley Británica de Sociedades Anónimas.

### **2.4.1.3. Objetivos**

Según **Blanco (2004)**: expone los siguientes objetivos de una auditoría:

- “Identificar los tipos de potenciales manifestaciones erróneas de importancia relativa que pudieran ocurrir en los estados financieros.
- Considerar factores que afectan el riesgo de manifestaciones erróneas sustanciales; y
- Diseñar procedimientos de auditoría apropiados” (p.152).

La auditoría en una organización permite obtener información necesaria para constatar la veracidad de la información financiera útil para la administración y los usuarios, así como emitir las respectivas sugerencias al modelo de control interno establecido en la entidad.

### **2.4.1.4. Alcance de la auditoría**

Citando a **Soy (2012)**: expresa que el alcance de una auditoría es:

El alcance de la auditoría estará definido en buena medida por el objetivo de la propia auditoría. Éste puede ser de naturaleza diversa y responder a criterios variados (de cobertura de la totalidad o la parcialidad de una organización). En cualquier caso, definir el alcance de la auditoría es básico para gestionar expectativas y dimensionar recursos. (p.123)

Contratada una firma auditora, es importante detallar la extensión que se espera tener del examen o auditoría, pudiendo estar direccionada al estudio de todos los estados financieros, o bien sea a un grupo de cuentas en particular y en ocasiones a una cuenta específica.

#### **2.4.1.5. Clasificación**

**a) De acuerdo a quienes realizan el examen.**

- **Auditoría interna.**

Para **Santillana (2007)**:

Auditoría interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles. (p.6)

La auditoría Interna en una empresa es realizada de manera autónoma por un profesional de la entidad misma que diagnostica los procesos, cuentas contables y el modelo de control interno con la intención de verificar su eficiencia.

- **Auditoría Externa.**

Según **Soy (2003)**:

La realiza un profesional de la misma organización; es preciso, sin embargo, que sea independiente o bien un externo, si se subcontrata la revisión. Revisa sistemáticamente de manera programada áreas, departamentos o funciones de la empresa que presentan algún tipo de deficiencia o en las cuáles se han detectado irregularidades o posibilidades de mejora. (p.23)

A diferencia de la Auditoría interna, la externa es efectuada por auditores debidamente acreditados, es decir ajenos a la organización, que no tengan ningún interés con la organización; razón por la cual son independientes.

**b) Por el Objetivo o el tipo.**

- **Auditoría Gubernamental.**

Tomando como referencia a **Fonseca (2007)**:

La auditoría gubernamental es el examen, sistemático y profesional de la operaciones financieras y/o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, en las entidades sujetas al sistema nacional de control, elaborando el correspondiente informe. Se debe efectuar de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental y disposiciones especializadas por la Contraloría General del Estado, aplicando las técnicas, métodos, y procedimientos establecidos por la profesión del contador público. (p.20)

Este tipo de auditoría tiene el propósito de fiscalizar la gestión de las instituciones y organizaciones del estado, relacionadas principalmente con el uso y conservación de los recursos estatales.

#### ***2.4.1.6. Criterios de auditoría***

Los Criterios de auditoría se rigen en las normas y fundamentos que justifican el uso y aplicación de procedimiento que corresponde a cada tipo de auditoría.

##### **a) Auditoría financiera.**

- **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas (PCGA).**

Para **Hornngren (2000)**:

“Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es la expresión con la que se designan los conceptos generales y las prácticas detalladas de la contabilidad, abarcan todas las normas convencionales, las reglas y los procedimientos que constituyen una práctica contable aceptada” (p.148).

Los **PCGA** que son normas para la información financiera y contable que mide el patrimonio y economía, a continuación se detallan los principales:

1. Equidad
2. Ente
3. Bienes Económicos
4. Moneda de Cuenta

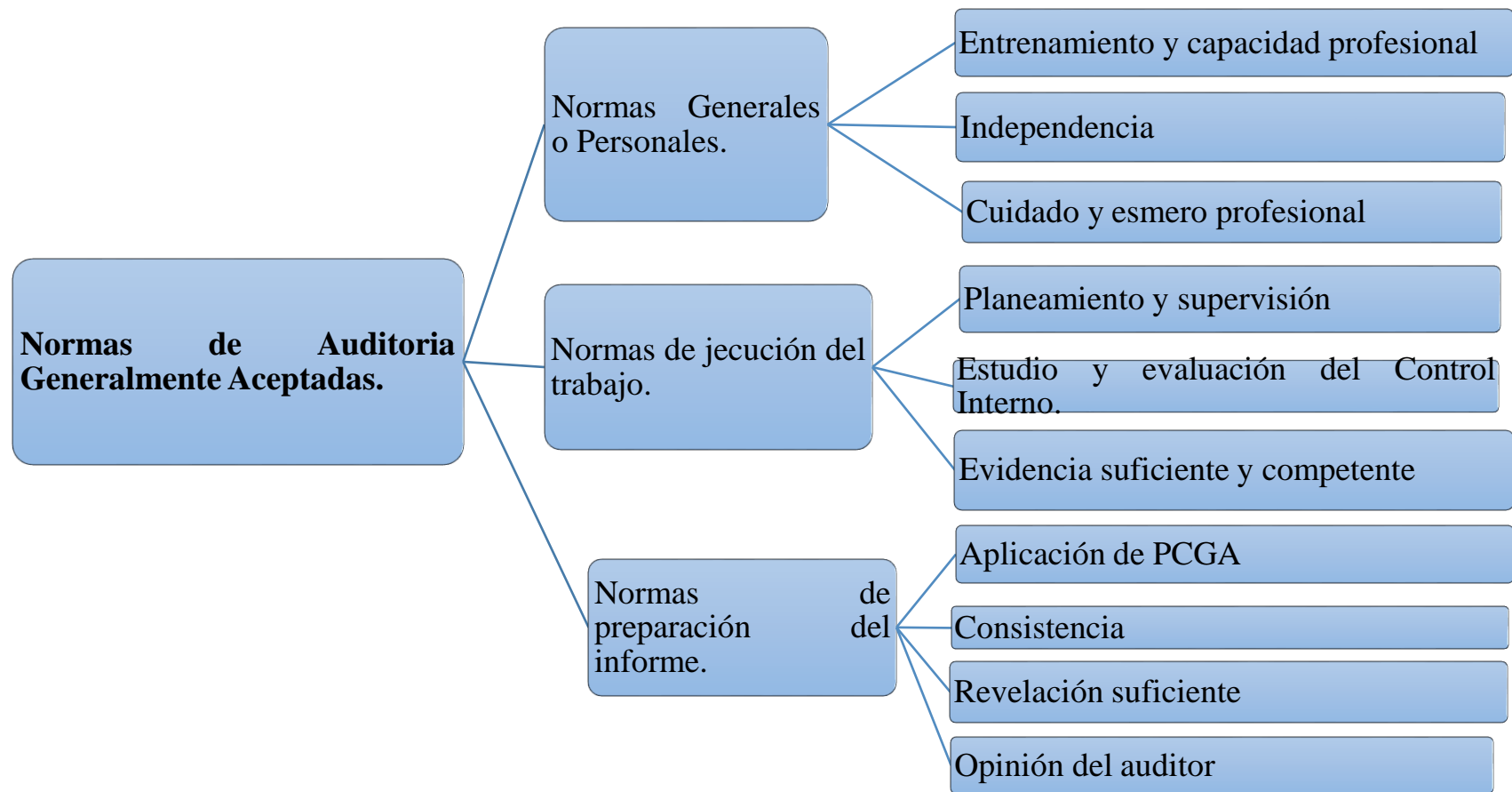


5. Empresa en Marcha
6. Valuación al costo
7. Ejercicio
8. Devengado
9. Objetividad
10. Realización
11. Prudencia
12. Uniformidad
13. Materialidad (significación o importancia relativa)
14. Exposición

- **NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas).**

Citando a **Falconí (2013)** expresa que: Se denominan normas de auditoría generalmente aceptadas aquellas reglas de carácter general que deben guiar a los profesionales en la ejecución del trabajo de auditoría con el fin de obtener un informe de calidad suficiente y homologable con los del resto de profesionales. (p.151)

Las **NAGA`S** (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), las cuales se observan en el desarrollo del proceso de auditoría, normas de trabajo del auditor, estas son diez adaptadas del American Insitute of Certified Public Accountants.



**Gráfico N<sup>o</sup> 1. Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.**

**Fuente:** La Gran enciclopedia de la economía.

**Elaborado por:** El Investigador.

- **LAS NEA (Normas Ecuatorianas de Auditoría).**

Según las **Normas Ecuatorianas de Auditoría (2005)**: “Las normas Ecuatorianas sobre auditoría (NEA) se deben aplicar en la auditoría de los estados financieros. Las NEA deberán también aplicarse, adaptadas según sea necesario, a la auditoría de otra información y a servicios relacionados” (p.20).

Las NEA están relacionadas con los sistemas de contabilidad, así como el control interno y los riesgos que se puede observar en una organización, para lo cual el auditor utiliza su juicio al evaluar el riesgo de auditoría.

- **SAS. (Las Declaraciones de Normas de Auditoría).**

De acuerdo con **Fonseca (2011)**:

“Las declaraciones sobre normas de auditoría (sus siglas en inglés SAS) son elaboradas por la junta de normas de auditoría del AICPA. Estas declaraciones cubren todas las áreas requeridas para la realización de la auditoría financiera” (p.247).

Es imprescindible considerar el significado de procedimientos y normas, para no confundir su función dentro de la auditoría, considerando que los procedimientos son actos y las normas son regulaciones respecto de los actos.

- **Las NIIF’S (Normas Internacionales de Información Financiera).**

Para **Vázquez & Díaz (2013)**:

Se trata de criterios a modo de instrumentos para la apropiada valuación, registro y comunicación de las transacciones que realiza cualquier entidad con fines de lucro. El producto final son los estados financieros básicos, que permiten y facilitan la toma de decisiones al público usuario. (p.26)

Las NIIF'S para la contabilidad constituyen el estándar dominante a nivel internacional para la actividad contable y financiera que cuentan con un manual que ha sido adoptado a nivel mundial por su aceptación. Las NIIF'S vigentes son como siguen:

NIIF 1.- Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.-

NIIF 2.- Pagos basados en acciones

NIIF 3.- Combinaciones de negocios

NIIF 4.- Contratos de seguro

NIIF 5.- Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas

NIIF 6.- Exploración y evaluación de recursos minerales

NIIF 7.- Instrumentos financieros: Información a revelar

NIIF 8.- Segmentos de negocio

NIIF 9.- Instrumentos Financieros

NIIF 10.- Estados Financieros Consolidados

NIIF 11.- Acuerdos conjuntos

NIIF 12.- Información a revelar sobre participación en otras entidades

NIIF 13.- Medición del valor razonable

- **NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).**

**Para Amat & Perramon (2005):**

“Este marco conceptual establece conceptos relacionados con la preparación y presentación de los estados financieros para usuarios externos” (p.18)

Comprende un conjunto de leyes y normativa que debe tomarse en cuenta para la preparación y presentación de los Estados Financieros. No constituyen leyes físicas descubiertas por el hombre, sino más bien es el resultado de las experiencias comerciales y mercantiles importantes que en la actualidad es considerada para la presentación de la información financiera.

**b) Auditoría de Control Interno.**

Según **Blanco (2004)**: “El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable en la empresa” (p.92).

El diseño del sistema de Control Interno está a cargo de la Administración y debidamente respaldado por el personal, principalmente para brindar seguridad respecto de las operaciones, del aspecto financiero y acatamiento de la normativa legal vinculada y su aplicación garantiza la salvaguarda de los recursos.

- **Control Interno Misil.**

Tomando como referencia al **Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (2004)**:

“El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) es producto de la investigación aplicada, la discusión en varios seminarios y la referencia tomada de la normativa que sobre la materia han emitido varios organismos de control de América Latina” (p.4).

El Misil o Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica es la traducción del informe coso, es decir se consideran los cinco elementos básicos del Control Interno: Ambiente de Control. Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión.

- **Informe Coso ERM (Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos).**

Para **Estupiñan (2011)**:

“Es un proceso efectuado por la Junta de Directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad” (p.66).

El COSO ERM es un proceso continuo, una herramienta para conseguir un fin determinado, en el que participan todos los niveles jerárquicos de una entidad. Es efectuada a través de la participación del personal de toda organización con el que se busca identificar procedimientos débiles y son riesgos para la administración.

El COSO ERM, está compuesto por los siguientes elementos:

1. Ambiente interno,
2. Establecimientos de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

- **Herramientas del Informe COSO ERM.**

**Manual de referencia.**

Según **Coopers & Librand (2005)** manifiesta: “Ha sido pensado para ayudar a un evaluador a complementar la hoja de trabajo de evaluación de riesgos y actividades de control” (p.274).

El manual de referencia es una herramienta del Informe coso ERM que ayuda en la identificación de riesgos y actividades de control.

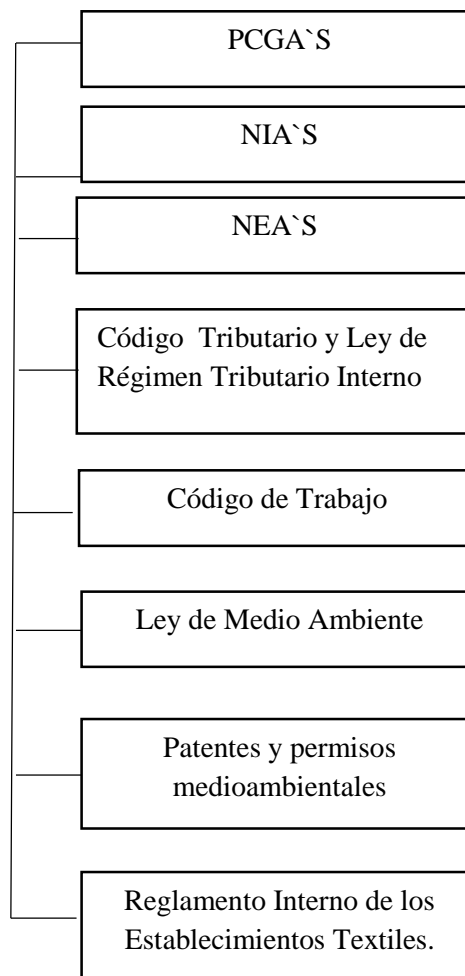
### **Lista de Verificación.**

Consiste en una tabla o matriz en la que se detalla un banco de preguntas que permiten identificar las fortalezas y debilidades para el área funcional de la organización, al hablar del informe COSO ERM permite al nivel administrativo identificar los sucesos de riesgo para la organización y que en definitiva brinda certeza razonable para conseguir los objetivos organizacionales.

#### **c) Auditoría de cumplimiento.**

Tiene su fundamento en las normas contables como ya se indicó anteriormente NIC, NEC, NIFF`S; normativa tributaria: Código Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento, la ley de Aduanas, entre otras; Laboral: Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social; y otras políticas y procedimientos aplicable al negocio según su caso.

### Jerarquía de normativa contable en el sector textil



**Figura N°. 7- Jerarquía de normativa contable en el sector textil**

**Elaborador por:** El investigador

**Fuente:** El Investigador.



**d) Auditoría de Gestión.**

Según **Blanco (2004)**:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo. (p. 233)

La auditoría de gestión se fundamenta bajo los criterios de eficiencia, eficacia, y calidad básicamente: la eficiencia relacionada con el aspecto monetario, eficacia corresponde el cumplimiento de metas y objetivos y, la calidad es la satisfacción del servicio que se presta.

**2.4.1.7. Riesgo de auditoría**

Para **Vilches (2008)**: “Es la posibilidad que una vez efectuado el examen de auditoría, de acuerdo a las NAGAS, permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado” (p.43).

Al finalizar una auditoría, siempre está presente la incertidumbre de que la información no sea totalmente real, por lo que existe el riesgo de que el informe del auditor tenga aspectos.

Es necesario conocer los tipos de riesgos que pueden presentarse en una auditoría, considerando que cada uno tiene su naturaleza: el inherente es propio de la entidad; el de control están relacionados con el control interno y su nivel de funcionamiento y el de detección es propio en el desempeño del trabajo del auditor es de su responsabilidad.

- ***Evaluación del riesgo.***

Para **Vilches (2008)**: “El riesgo de auditoría es la operacionalización de tres elementos (RI \*RC \* RD). Cada uno de estos riesgos se puede expresar en forma

cuantitativa, a través del uso de probabilidades, con valores que van desde cero (0) a uno (1), es decir, desde aquello que es casi imposible a aquello de certeza casi absoluta” (p.46).

El riesgo de auditoría se compone por el riesgo inherente, control y de detección, que una vez operados matemáticamente con sus tres elementos se obtiene la misma.

Según **Blanco (2004)**:

“El modelo se puede representar como sigue:

$$RA = RI * RC * RD$$

Dónde:

RA= Riesgo de Auditoría.

RI= Riesgo Inherente.

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección” (p.70).

#### ***2.4.1.8. Pruebas y evidencias en Auditoría***

- **Evidencia de Auditoría.**

Para **Kurt (2007)**:

“La evidencia de auditoría es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión” (p.122).

Es necesario que la evidencia esté debidamente sustentada en información válida para que así la conclusión del auditor no tenga riesgo de ser errónea.

## **Tipos de evidencia de auditoría.**

Citando a **Kell (2001)**:

**Evidencia física.-** Esta forma de evidencia es ampliamente utilizada por el auditor en la verificación de saldos de activos tangibles.

**Evidencia documental.-** Este tipo de información verificadora incluye cheques, facturas, contratos y actas de asambleas y se tienen disponibles al momento que el auditor necesite.

**Evidencia matemática.-** Surge de los cálculos que realiza repetidamente el auditor.

**Evidencia oral.-** Durante una auditoría, el auditor habrá de hacer investigaciones orales frecuentes con los funcionarios y empleados del cliente.

**Evidencia analítica.-** Incluye el uso de razones y comparaciones de datos del cliente con respecto a tendencias de la industria, condiciones económicas generales y resultados de la compañía pasados o proyectados. (pp.102, 104, 105)

La recolección de información efectuada por el auditor permite reunir diversidad de evidencias, por lo que pueden ser de tipo documental, contable, física, cálculos, declaraciones de terceros y del cliente; entre otros.

Todas las evidencias que puedan ser recopiladas por el auditor contribuyen para que se emita una opinión lo más acertada posible de la realidad de los hechos y circunstancias por las que pasa cada organización.

## **Pruebas de auditoría.**

Para **de la Peña (2012)**:

“El informe de auditoría debe estar soportado por la evidencia obtenida a través de las pruebas o procedimientos de auditoría.” (p.59)

El examen del auditor, conlleva la recolección de evidencia necesaria que proporciona la seguridad de que las operaciones, registros contables y demás transacciones sean válidos y exactos.

## **Tipos de pruebas de Auditoría.**

Según **Vilches (2008)** Las pruebas en Auditoría son:

**Pruebas de cumplimiento;** los controles se aplican tal como se describe en la documentación del programa o según lo que describa el personal de la empresa auditada y determina si los controles se aplican en una manera que “cumple” las políticas y procedimientos de la dirección de la empresa.

**Pruebas sustantivas;** son las pruebas que “sustentan” la adecuación de los controles existentes para proteger a la empresa de actividades fraudulentas. Un auditor utilizará una prueba sustantiva para determinar o probar los errores que afectan en forma directa el objeto bajo examen. (p. 49)

Las pruebas que en auditoría se ejecutan son: pruebas de cumplimiento que básicamente están dirigidas a la verificación y funcionamiento de los controles y determinan en general si los procedimientos aplicados cumplen con los lineamientos de la empresa; mientras que las pruebas sustantivas tienen como fundamento la comprobación de la validez de las actividades realizadas y en ambos casos la aplicación puede realizarse a toda la empresa o parte de ella.

### ***2.4.1.9. Papeles de trabajo***

Según **Vilches (2008)**:“Los papeles de trabajo son el vínculo conector entre los registros de contabilidad del cliente y el informe de los auditores, ellos documentan todo el trabajo realizado por los auditores y constituyen la justificación para el informe que estos presentan” (p. 49).

La evidencia consiste en la recopilación de material, el cual permita brindar al auditor una opinión lo más acertada posible sobre los eventos que se observen, por tanto el profesional debe conocer los medios por los que puede recabar estos documentos.

### **Cédulas sumarias o de resumen.**

Para **Cuellar (2009)**:

“Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación” (p.200).

Este tipo de cédulas son un resumen de las cifras, valores, procedimientos, cuentas y rubros examinados.

### **Cédulas analíticas.**

Según **Cuellar (2009)**.

“En estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas” (p.200).

Las cédulas analíticas son el siguiente paso luego de las cédulas sumarias, en ellas se detallan lo constante en las cédulas de resumen con su respectivo análisis y comprobación.

### **Cédulas Subanalíticas.**

Citando a **Cuellar (2009)**:

“En algunas cuentas se requiere elaborar cédulas adicionales a las analíticas para examinar otras cuentas que se desagregan de estas últimas” (p.202).

En caso de requerir la auditoría analizar un elemento más mínimo, se elabora esas cédulas, en la que debe estar detallado los procedimientos que fueron aplicados en las cuentas o subcuentas.

## **2.4.2. Auditoría Integral**

### **2.4.2.1. Definición**

Para **Blanco (2004)**:

“La auditoría integral implica la ejecución de un trabajo con el alcance o enfoque, por analogía, de las auditorías financieras, de cumplimiento, de control interno y de gestión” (p.2).

La auditoría integral está relacionada tanto con los objetivos que persigue la entidad, consiste en la unificación de las auditorías financiera, de cumplimiento y control interno respectivamente.

### **2.4.2.2. Objetivos**

**Según Blanco (2004)**: Exponen los siguientes objetivos de la auditoría integral;

- a. Expresar si los estados financieros están preparados sobre objetos del examen en todos los asuntos importantes de acuerdo a las normas de contabilidad.
- b. Establecer si las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole se han realizado a las normas legales.
- c. Si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos.
- d. Evaluar el sistema global de control interno para determinar si funciona efectivamente. (p.2)

La auditoría integral comprende la ejecución del trabajo del auditor con un amplio enfoque. Involucra las cuatro auditorías citadas: Auditoría a los Estados Financieros, al Cumplimiento de disposiciones legales, al Control Interno y al Cumplimiento de metas y objetivos.

### **2.4.2.3. Auditorías que la integran**

#### **a) Auditoría Financiera**

- **Concepto.**

Para **Blanco (2004)**: “La auditoría financiera asegura la confiabilidad en la información financiera y la complementaria administrativa y operacional, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar, registrar y reportar esa información” (p. 159).

El examen de los Estados Financieros efectuado por un auditor autónomo, comprende el estudio de los registros contables con el propósito de tener una certeza sobre la fiabilidad de la información financiera.

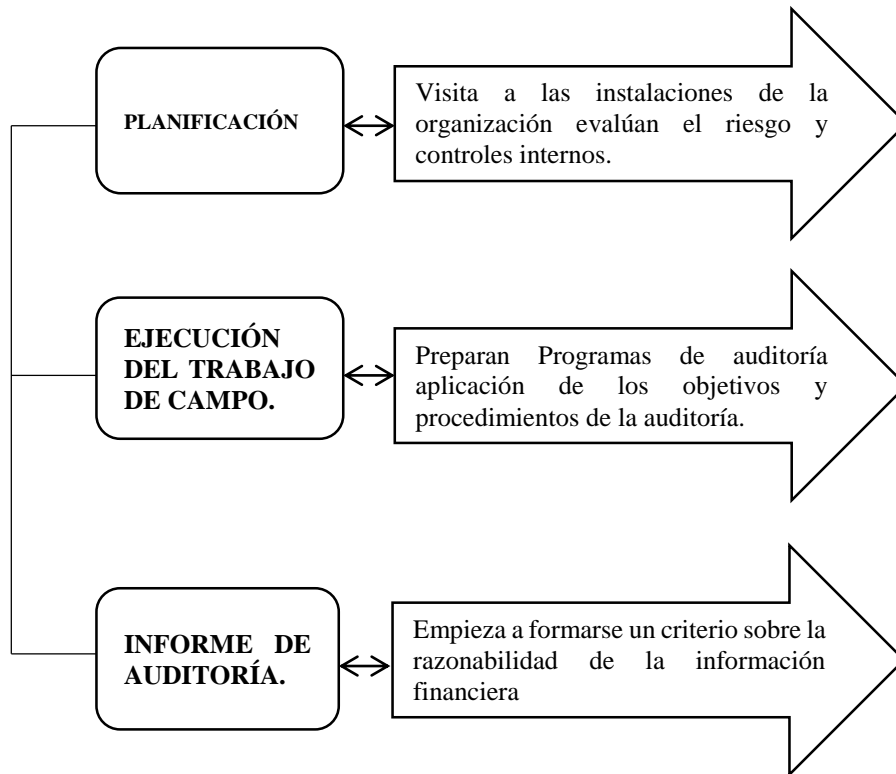
- **Extensión.-**

Según **Blanco (2004)**:

La extensión incluye la cantidad a desarrollar de un procedimiento específico de auditoría, por ejemplo, un tamaño de muestra o una cantidad de observaciones de un procedimiento de control, se determina mediante el juicio del auditor, luego de considerar la importancia, el riesgo valorado, y el grado de aseguramiento que el auditor planea obtener. (p. 160)

La extensión de la auditoría financiera comprende la cantidad de procedimientos que se pretende efectuar a las cuentas contables u otras que considere necesarias el auditor una vez diagnosticada la organización e identificado los riesgos.

## Fases de la Auditoría Financiera.-



**Figura Nª- 8. Fases de la Auditoría Financiera.**

Fuente: Auditoría Financiera (Vilches)

### b) Auditoría de Cumplimiento.

- **Concepto.**

Citando a **Vilches (2008)**:

“Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables” (p.50).

La auditoría de cumplimiento en general comprende la evaluación tanto de las operaciones administrativas, financieras y económicas de una empresa y apego a la normativa legal, políticas y procedimientos afines a la organización.



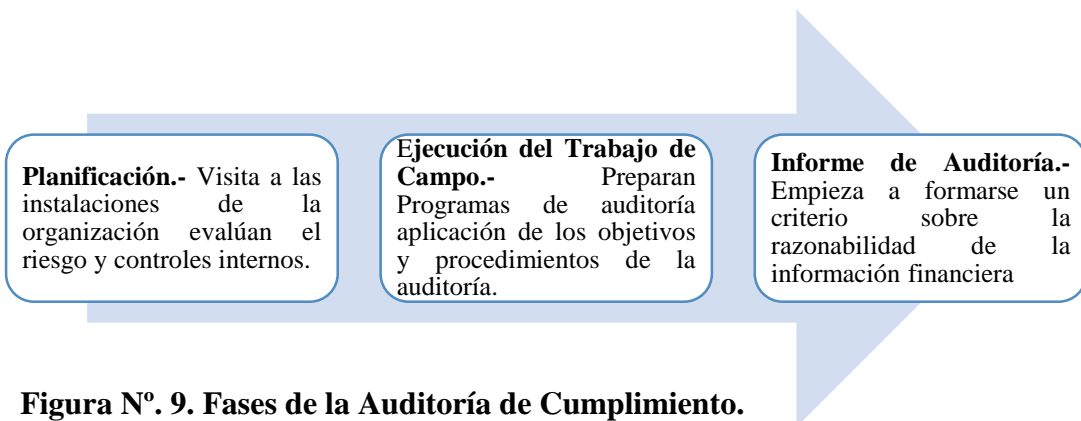
- **Alcance de la auditoría de cumplimiento.**

Citando a **Anerud (2010)**:

“En algunos casos, el objeto y el alcance de una auditoría de cumplimiento pueden estar determinados por el mandato de auditoría, mientras que, en otros casos, pueden derivarse del juicio profesional del auditor del sector público” (p.9).

Este tipo de auditoría está relacionado con el cumplimiento de las disposiciones legales, contable dentro de la entidad, la evaluación de los procedimientos que se llevan en la internamente son los apropiados y están en apego a la ley.

- **Fases de la Auditoría de Cumplimiento**



**Figura N°. 9. Fases de la Auditoría de Cumplimiento.**

**Fuente:** Auditoría Financiera (Vilches)

- c) **Auditoría de Control Interno.**

Según **Blanco (2004)**:

“La auditoría de control interno es la evaluación de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos” (p.92).

En este tipo de auditoría se efectúa un análisis completo del control interno de la entidad, así como del aspecto contable, la existencia de la calidad, el nivel de confianza, así como la eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos organizacionales.

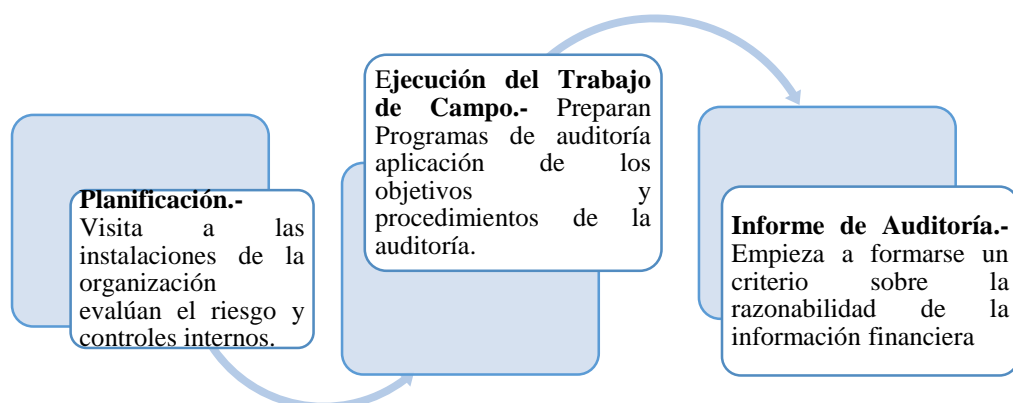
- **Extensión.**

Según **Blanco (2004)**:

“A mayor confianza del auditor sobre la efectividad de operación de los controles en el riesgo valorado en la auditoría financiera, mayor es la extensión de las pruebas de los controles que realiza el auditor (porque se reducirán las pruebas sustantivas” (p.121).

La Auditoría de Control Interno en una organización permite diagnosticar si los procedimientos efectuados por la administración son efectivos para resguardar los recursos.

- **Fases de la Auditoría de Control Interno.**



**Figura Nª 10. Fases de la Auditoría de Control interno**

**Fuente:** Auditoría Financiera (Vilches).

### **2.4.3. Auditoría de Gestión**

#### **2.4.3.1. Concepto**

Citando a **Blanco (2004) manifiesta:**

En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial. (p.231)

La auditoría de gestión mide el cómo la administración logra conseguir sus objetivos y metas organizacionales mediante un mecanismo de implementación en su entorno, además soluciona problemas relacionados con el desempeño, la eficacia, eficiencia y calidad organizacional, orientados a la mejora continua.

#### **2.4.3.2. Definición, objetivos, alcance, enfoque y beneficios**

##### **a) Definición.**

Para **Porras (2003):**

La auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio económico derivado de sus actividades. (p.90)

La auditoría de gestión inicia con el diagnóstico de la organización, en especial aplicado a las actividades desarrolladas en base a los criterios normativos legales para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad, es decir la utilización de recursos, cumplimiento de metas y objetivos que contribuyen a que se administre de manera adecuada.

**b) Objetivos de la Auditoría de Gestión.**

Según **Blanco (2004)**: “Los objetivos de la Auditoría de Gestión son:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas” (pp.233, 234).

Los objetivos de la auditoría de gestión permiten que los objetivos organizaciones se cumplan a partir de la eficiencia, eficacia y economía y con el establecimiento de procedimientos adecuados por parte del equipo auditor.

**c) Alcance de la Auditoría de Gestión.**

Según **Blanco (2004)**:

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso en específico, pudiéndose extender a casos similares. Las recomendaciones sobre la gestión han de ser exactas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias. (p.234)

El alcance de la auditoría de gestión es ejecutada de manera distinta para cada caso, por lo que requiere un diseño exclusivo en base a las prácticas de gestión. Es a partir de las recomendaciones que se tiene información real, de la que se analiza las consecuencias evidenciadas.

**d) Beneficios.**

- Detección de los problemas administrativos para evitar que sucedan dentro de la organización.
- Puede considerarse como una herramienta para la administración, por contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Permite que el auditor recomiende a la empresa el acogimiento de medidas para mejorar las presentes situaciones.
- Permite que los colaboradores trabajen ordenadamente y manejen métodos

en sus actividades encomendadas.

e) **Enfoque.**

Para **Porras (2005)**:

Es una auditoría con enfoque gerencial- operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, calidad y cantidad esperadas, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto. (p.100)

El enfoque de la auditoría de gestión está en apego a la normativa de la Contraloría General del Estado ya sea para su verificación, adquisición de recursos (Auditoría de economía y eficiencia), en la que se estudia su utilización, aspectos cuantitativos como cualitativos. También es importante el cumplimiento de metas y objetivos institucionales (Auditoría de eficacia); la gestión que desempeña la gerencia, visualizando si se conseguido los objetivos, planes, metas planteados (Auditoría con enfoque gerencial, operativo y de resultados).

**2.4.3.3. Metodología de la Auditoría de Gestión**

a) **Planeación y evaluación del plan de gestión.**

Para una planeación de auditoría es necesario considerar los siguientes argumentos:

Citando a **Blanco (2004)**: manifiesta.

- Conocimiento de los productos, mercados, clientes, etc.
- Conocimiento de los objetivos.
- Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- Conocimiento de los principios claves del negocio.
- Conocimiento básico de los elementos básicos de un plan de gestión.
- Conocimiento de los principios fundamentales de la administración estratégica.
- Conocimiento del proceso de la administración estratégica.

- Elaboración del programa con la naturaleza, alcance y oportunidades de la auditoría de gestión. (p.405)

La evaluación del plan de auditoría de gestión, se relaciona con las políticas y estrategias que determina cada organización, con el propósito de alcanzar sus objetivos. El análisis del ambiente interno, en el que se examina las fortalezas y debilidades que son propios de cada empresa. El análisis del ambiente externo, son ajenas a la entidad y está compuesto por oportunidades y amenazas. La dirección organizacional permite recolectar información sobre la filosofía empresarial, los objetivos y sus metas.

Otro de los presupuestos que se estudian en la evaluación de la auditoría de gestión son: la documentación, los riesgos y el control interno permitiendo obtener información veraz para las acciones correctivas del caso.

#### **b) Selección y diseño de los indicadores de gestión.**

Es importante seleccionar y diseñar los medidores de desempeño a partir de un modelo cuantitativo, mediante indicadores y que sea posible monitorearlos con facilidad.

Tomando como referencia a **Blanco (2004)** manifiesta:

“En la selección y diseño de los indicadores se debe:

- Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- Identificar para los indicadores las fuentes de información.
- Analizar el desempeño financiero.
- Analizar el desempeño operacional. (p.406)

Para el diseño de los indicadores en un plan de auditoría de gestión es necesario establecer aquellos que se tengan correspondencia con los objetivos y metas organizacionales con los que se llegue a tener éxito. El análisis del desempeño se

orienta a medir las actividades y cumplimiento de responsabilidades del personal de la empresa.

c) **Medir el desempeño.**

Citando a **Blanco (2004):**

“Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados. Comparar los resultados reales con los resultados esperados” (p.237).

Una vez seleccionados y diseñados los indicadores de desempeño, se debe determinarlos con mediciones verídicas y luego cotejar los resultados que se obtengan con los que se espera conseguir en el plan de auditoría de gestión.

d) **Elaboración del informe.**

En esta fase se realiza el informe, que es producto del plan de la auditoría de gestión. El producto final es un informe contenido por los resultados y las recomendaciones que deber ser observadas para la ejecución de la auditoría.

#### ***2.4.3.4. Informes de la auditoría integral***

Según **Blanco. (2004).**

La culminación de cada una de las fases o segmentos principales de la auditoría es la emisión del informe.

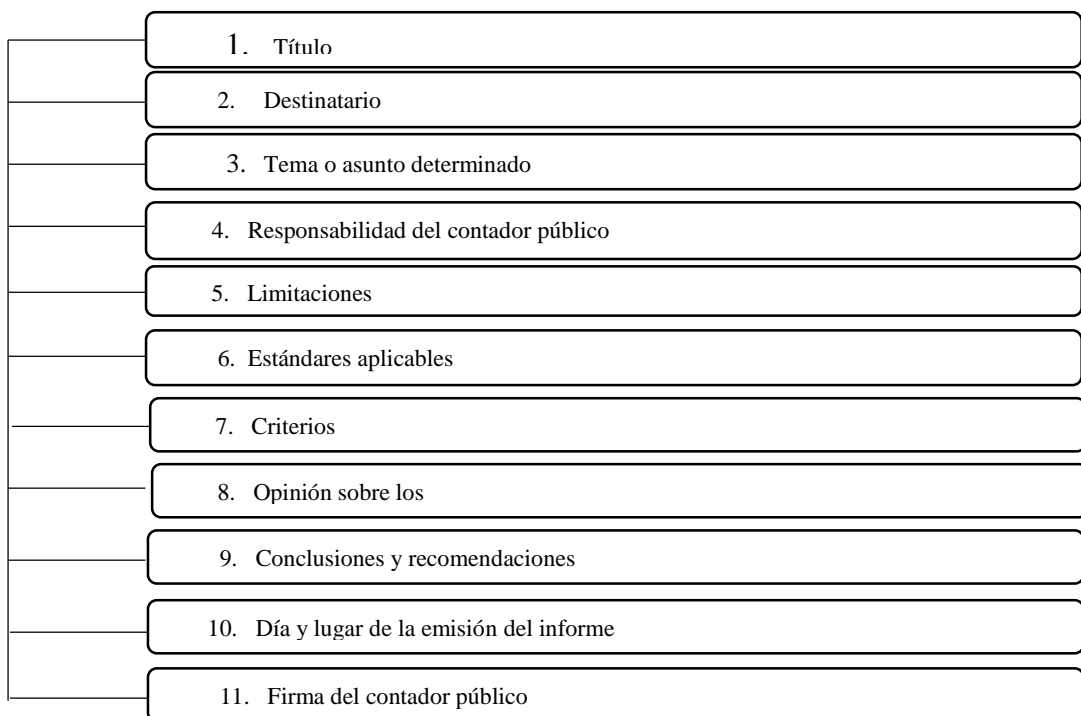
Informes eventuales.- emitidos sobre errores, irregularidades, actos ilegales o desviaciones significativas del control interno

Informes intermedios.- Pueden tener su origen en requerimientos gubernamentales, o son el fruto del proceso de auditoría en un área de la compañía.

Informe final.- Informe final con su dictamen u opinión sobre: los estados financieros, lo adecuado del control interno, el cumplimiento de las normas legales reglamentarias y estatutarias; la gestión de los administradores; y la concordancia entre la información adicional presentada por los administradores. (p.29)

El producto final de la auditoría integral es el informe que puede ser eventual, relacionado con aspectos erróneos, ilegales que afecten al control interno; el intermedio de común uso para las instituciones estatales, también respalda la información al terminar la auditoría de una sección de la empresa y por último el final que contiene todos los objetivos que se trató al inicio de este apartado.

### **Modelo de Informe de Auditoría.**



**Figura N° 11. Modelo Informe de Auditoría.**

**Fuente:** Yanel Blanco Luna, Auditoría Integral Normas y Procedimientos.

#### ***2.4.3.5. Planeación y evaluación del plan de gestión***

##### **Elementos básicos del plan de gestión.**

Un plan de gestión debe contener estrategias, definidas como propósito mismo de una entidad mediante las metas y objetivos, actividades, proyectos. A demás se necesita involucrar a todos los niveles gerenciales, es decir al gerente, jefes departamentales y demás colaboradores.



**Fred (Citado por Blanco 2004):**

“La administración estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos” (p.407).

**a) Formulación de estrategias.**

**Citando a Blanco (2004):**

La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa; la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa; el establecimiento de las misiones de la empresa; la fijación de los objetivos; el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. (p.407)

La formulación de las estrategias para la evaluación del plan de gestión necesita ser elaborado minuciosamente, expresando que se incluye aspectos internos y externos de la empresa, con los que se diseña el FODA ayudado de la determinación de metas y objetivos, entre otros aspectos fundamentales de la entidad.

**b) Ejecución de las estrategias.**

**Según Blanco (2004):**

“La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados asigne recursos de forma tal que las estrategias seleccionadas puedan llevarse a cabo de forma exitosa” (p.407).

La ejecución de las estrategias debe permitir que las metas y objetivos organizacionales tengan éxito, en todas las áreas de la empresa.

c) **Evaluación de las estrategias.**

La evaluación de las estrategias comprueba los resultados de la formulación y ejecución.

**2.4.3.6. Herramientas de la Auditoría de gestión**

a) **Análisis FODA.**

Según **Vilches (2008)**:

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ésta es una estructura conceptual para realizar un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización. (p.78)

El análisis FODA es una herramienta útil para las organizaciones, es importante mencionar que en el campo empresarial permite conseguir e identificar las áreas que merecen mayor atención. Se la consigue mediante la Operacionalización de amenazas y oportunidades frente a las fortalezas y debilidades.

**Análisis FODA.**

	<b>Positivos:</b> Para alcanzar el objetivo	<b>Negativos:</b> Para alcanzar el objetivo
<b>Origen interno</b> Atributos de la empresa	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Origen externo</b> Atributos del ambiente	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

**Figura N° - 12. Análisis FODA**

Fuente: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-y-como-se-usa-el-analisis-foda/>

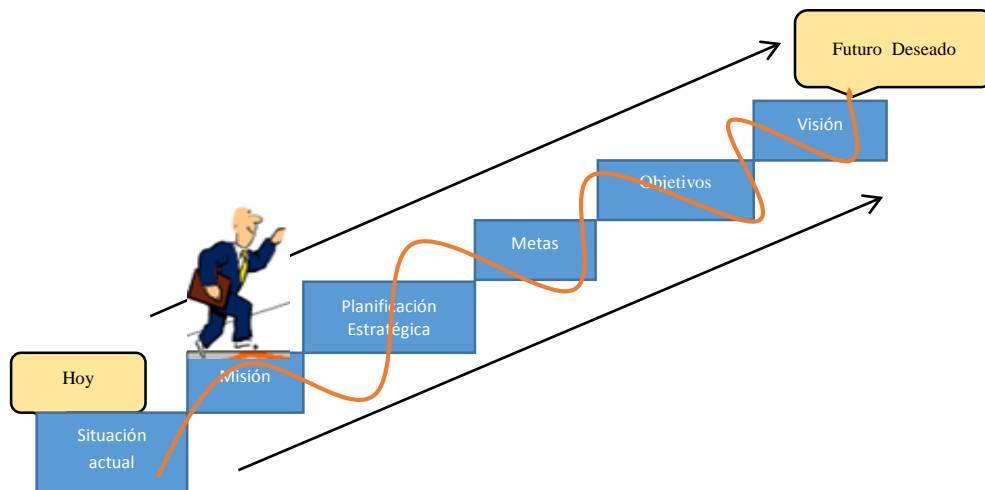
- **Estrategia Organizacional.**

Como manifiesta **Vilches (2008)**:

“Cualquier actividad o decisión que tome una empresa o institución, pública o privada, se ejecuta con la finalidad de lograr algo dentro de un cierto contexto; el lograr algo está relacionado con la operación, y el contexto está relacionado con la estrategia” (p.76).

Toda organización debe poseer herramientas gerenciales mediante las cuales se cumplan sus objetivos propuestos en un área determinada. La estrategia organizacional está relacionada con la creación, ejecución y valoración de las decisiones tomadas en la entidad y que por su intermedio se conseguirán los objetivos a largo y corto plazo.

### **Estrategia Organizacional.**



**Gráfico N°- 2. Estrategia Organizacional.**

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** El Investigador

**b) Indicadores de Gestión.**

Para **Blanco (2004):**

Un indicador cuantitativo de gestión es una relación numérica de dos o más variables importantes en la evaluación del desempeño de una entidad durante un periodo de tiempo. Para la medición de la gestión es necesario la obtención de indicadores bien sea elaborada por la entidad, por el sector a la que pertenece o de fuentes externas. (p.250)

Un indicador de gestión es la relación entre las variables de tipo cuantitativas o bien cualitativas, mediante las cuales es posible identificar las posibilidades de cambio resultantes frente a los objetivos y las metas.

- **¿Cómo se construye los indicadores de gestión?**

Para la construcción de un indicador de gestión es importante considerar la siguiente estructura, como sigue:

**Objetivo.-** Contesta la pregunta para qué se diseña el indicador.

**Definición.-** Establecido de forma clara y simple.

**Responsable.-** señala los responsables de las acciones.

**Recursos.-** Talento humano, insumos, herramientas, etc.

**Nivel de referencia.-** Comprendido por metas, requerimientos o cifras acordadas con el personal de apoyo.

**Puntos de lectura.-** Identificar el punto de medición, que puede ser al inicio, en la fase intermedia o al final.

### Estructura de un indicador.

Sujeto		+	Verbo en participio		
Kilómetros de red vial nacional		+	Construidos		
Nuevos cupos de educación superior.		+	Generados		
Proyectos de investigación y desarrollo		+	Financiados		
Municipios	+	Vinculados		+	A territorios digitales
Hectáreas	+	Tituladas		+	A población Desplazada

**Figura N° 13. Estructura de un indicador**

Fuente: Departamento Nacional de planificación (DNP).

### c) Índices Financieros.

Para **Blanco (2004)**: “Es simplemente un número expresado en términos de otro. Se extrae dividiendo un número, denominado base, por el otro” (p.254).

Índices de rentabilidad.		
El porcentaje de utilidad bruta indica el margen promedio que se obtuvo sobre la venta de los productos.		
	Fórmula	Análisis
Margen de utilidad operacional	$\frac{\textit{utilidad operacional}}{\textit{ventas}} * 100$	Representa el margen de utilidad operacional sobre la venta de los productos.
Margen de utilidad neta	$\frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{ventas}} * 100$	Representa el margen de utilidad neta sobre las ventas.
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\textit{utilidad antes de impuestos}}{\textit{patrimonio}}$	Representa la rentabilidad del patrimonio de la utilidad antes de impuestos sobre el patrimonio

<b>Índices de liquidez.</b>		
Es la capacidad de la empresa para responder sobre sus obligaciones corrientes		
Índice de liquidez corriente	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} * 100$	Margen de seguridad para cubrir las inevitables disparidades
Prueba ácida	$\frac{\text{activos de realización rápida}}{\text{pasivo corriente}} * 100$	Una medida del monto de recursos líquidos que dispone la empresa de inmediato para cubrir las obligaciones corrientes
Crédito sobre ventas	$\frac{\text{créditos netos}}{\text{ventas netas}}$	Debe ser hecha sobre las ventas netas que tienen mayor relación sobre las cuentas a cobrar.
Plazo de cobranza	$\frac{\text{créditos netos}}{\text{ventas netas}} * \text{días del ejercicio}$	Condiciones a cobrar de la empresa.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{costo de mercaderías vendidas}}{\text{inventario promedio}}$	Aumento del absoluto del volumen del inventario
<b>Índices de solvencia.</b>		
Capacidad de la empresa para cubrir los costos de intereses y el pago de sus obligaciones a largo plazo.		
Índices de endeudamiento	$\frac{\text{utilidad operativa}}{\text{intereses sobre obligaciones}}$	Muestran la relación entre el capital propio y el capital ajeno.
Índices generales		
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{promedio del patrimonio de los accionistas}}$	Se refiere a la utilidad de los fondos invertidos permanentes de la empresa.
Rotación de la inversión	$\frac{\text{ventas}}{\text{capital propio} + \text{pasivo no corriente}}$	Es el resultado de dividir las ventas para el capital propio más el pasivo no corriente
Índice de utilidad operacional	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas}}$	Es el promedio de la utilidad operacional que se tienen sobre las ventas.
Rendimiento por acción	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{acciones en circulación}}$	Vigila las inversiones que ocurren año tras año.
Índice precio – ganancia	$\frac{\text{precio de mercado por acción}}{\text{ganancia por acción}}$	Se basa en el precio promedio de plaza de las acciones.
Rendimiento	$\frac{\text{dividendos por acción}}{\text{precio por acción}}$	Se basa en los dividendos que han sido declarados durante el año.

**Figura N°- 13.- Índices Financieros.**

**Fuente:** Normas y procedimientos de Auditoría Integral – Yanel Blanco Luna

d) **Factor “Z”.**

Para **Blanco (2004):**

“El factor concede la mayor importancia a los activos ya que cuatro de las cinco razones, resultan de dividir por los activos. La no utilización óptima de ellos disminuye el valor Z” (p.267).

Estimador que permite ponderar numéricamente, sumando 5 medidas de rendimiento y obteniendo un porcentaje global. Con su utilización es posible identificar si una empresa tiene alta posibilidad de quiebra, enfermiza o es saludable según los resultados que se obtenga a través del cálculo.

El puntaje con el que se evalúa el factor Z fluctúa entre 5 y 10 puntos.

	Rango Factor Z.	Estado de la empresa.
Z<	1,8	Una probabilidad alta de quiebra.
Z=	Entre 1,8 y 3,0	Sitúa a la empresa en una zona gris.
Z>	3,0	Ofrece una probabilidad baja de quiebra

**Figura N°. 14. Puntaje del Factor Z.**

Fuente: Yanel Blanco Luna (2004).

Al calcular la razón “Z” o estimador “Z” se identifica la estabilidad de la empresa, por consiguiente puede estar saludable, en peligro de quiebra o mantenerse equilibrada.

### Razones para el puntaje “Z”.

FACTOR Z		
Nombre del indicador	Fórmula	Objetivos
X <sub>1</sub>	$\frac{\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}}{\text{activo total}}$	Esta variable tiene explícitamente en cuenta las características de liquidez y tamaño.
X <sub>2</sub>	$\frac{\text{utilidades acumuladas}}{\text{activo total}}$	Muestra la edad de la empresa. Una empresa relativamente nueva, presentará un índice bajo
X <sub>3</sub>	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{activo total}}$	Mide la productividad real del activo de la compañía al excluir los Gastos Financieros y los impuestos.
X <sub>4</sub>	$\frac{\text{valor de mercado de las acciones o patrimonio}}{\text{activo total}}$	Muestra hasta qué punto puede disminuir el valor del activo de la empresa, antes de que el pasivo supere al activo y la compañía se haga insolvente.
X <sub>5</sub>	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$	Pone de manifiesto la capacidad de generar ventas de los activos de la compañía.
$Z = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5$		

**Figura N°-15. Cálculo del Factor “Z”**

**Fuente:** Normas y Procedimientos de Auditoría Integral- Yanel Blanco Luna.

#### 2.4.3.7. Fases de la auditoría de gestión.

Una auditoría de gestión, tiene las siguientes fases:

- Planeación y conocimiento general preliminar.
- Ejecución.
- Informe.
- Seguimiento.



**a) Fase I.- Planeación y conocimiento general preliminar.**

Para **Porras (2005)**: “Visita de observación a la entidad o unidad administrativa o de gestión.

- Revisión de los archivos de papeles de trabajo, archivos corriente y permanente.
- Determinar indicadores.
- Análisis FODA
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivos y de estrategias de la auditoría” (p.100).

La fase inicial del trabajo de auditoría de gestión tiene como propósito el acercamiento a la empresa que va ser sometida al examen de auditoría para llegar a comprender los aspectos fundamentales, su organización y estructura; así como para definir el plan de auditoría y como producto final la planificación y los programas de trabajo.

**b) Fase II. Ejecución.**

Según **Porras (2005)**: La ejecución de las labores de Auditoría de Gestión consiste en la aplicación de las técnicas y procedimientos establecidos en los programas de auditoría, resultantes de la planificación específica, que le permitan al auditor formarse su juicio profesional respecto al proceso examinado. En esta etapa se determina los hallazgos y se obtiene toda la evidencia suficiente, competente y relevante de los mismos para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría. (p.139)

En esta etapa se cumple con el trabajo de campo por parte del equipo de auditoría, en la que se aplica los programas de auditoría, ejecutando todo lo que se ha planificado en la etapa preliminar. En definitiva se obtiene evidencia a partir de las pruebas de cumplimiento y sustantivas, de tal manera que se llegue a tener un juicio de sus operaciones sintetizadas luego en los papeles de trabajo.

c) **Fase III. Informe.**

Para **Porras (2005)**:

Dar a conocer los resultados obtenidos del estudio realizado a la máxima autoridad de la entidad y de la unidad administrativa a fin de que se dé cumplimiento a las recomendaciones y se adopten las medidas correctivas que permitan la incorporación de valor a la gestión de la entidad y la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias. (p.148)

Esta fase tiene la finalidad de llegar a informar a la entidad auditada sobre los resultados de la auditoría, que en general se derivan de los hallazgos encontrados, a los que se realizan recomendaciones, también el equipo auditor determina si se han cumplido los objetivos propuestos. El pronunciamiento del auditor estará efectuado sobre los resultados que se desprendan del análisis efectuado a un proceso, área o actividad.

d) **Fase IV. Seguimiento.**

Para **Porras (2005)**: “Partiendo del positivismo de la Auditoría, la siguiente etapa se refiere a la metodología de informar sobre el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría” (p.157).

Esta fase nace con posterioridad a la ejecución de la auditoría, y que en ocasiones es necesaria para determinar la superación de los hallazgos encontrados; hay considerar las recomendaciones propuestas, permitiendo evaluar que el nivel de eficiencia, efectividad haya mejorado. La fase de seguimiento en la auditoría de gestión permite que se lleven a la práctica las recomendaciones fundamentados en el informe y según la importancia del caso.

#### **2.4.4. Gestión Gerencial**

La gestión gerencial involucra la calidad en la prestación de bienes y servicios, también es responsable de que la empresa subsista con el paso del tiempo con

atributos empresariales como: competitividad, prestigio, liderazgo frente al personal mediante valores culturales y morales.

#### ***2.4.4.1. Concepto***

Para **Jiral J& otros (2008)**:

La gestión gerencial entendida como el conjunto de actividades, aptitudes y actitudes del gerente para realizar sus funciones y lograr resultados, se ha estado probando en la práctica una serie de modelos con distintas composiciones de variables y se ha encontrado que para las condiciones actuales de las empresas, el descrito a continuación es útil y fácil de aplicar. El modelo se divide en tres componentes: desempeño, conducta, competencia. (p.274)

La Gerencia es responsable de tomar las decisiones, dirigir a los diversos departamentos de la empresa hacia los objetivos propuestos. Para la oportuna consecución de metas es necesario que la administración emplee planes y programas, en los que participe el personal y que el resultado final sea llegar satisfactoriamente a cumplir con las metas. También se considera como el grupo de actividades dirigidas a producir bienes u ofrecer servicios en la entidad.

#### ***2.4.4.2. Objetivos de la gestión gerencial***

La gerencia es un proceso mediante el cual se coordina los recursos de los cuáles se dispone dentro de la organización que pueden ser humanos, físicos, informáticos; y mediante el proceso administrativo, es decir: planificación, organización, dirección y control se llegue a la consecución de los objetivos propuestos.

De allí que **Barrios (1999)**: Indica que algunos de los objetivos de la gerencia son los siguientes:

- “Posición en el mercado.

- Innovación.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
- Actuación y desarrollo gerencial.
- Actuación y actitud del trabajador.
- Responsabilidad social” (p.3).

La labor gerencial debe cumplir un sinnúmero de objetivos como el posicionamiento, el crear nuevos productos, entre otras que en definitiva está dirigido a cumplir con los objetivos organizacionales.

#### ***2.4.4.3.La gestión empresarial como disciplina***

Para **Laborda &De Zuani (2009)**:

Destacarse que si se recurre a la etimología de la palabra “gestión”, se encuentra que su significado es: acción y efecto de administrar, y si se busca el origen etimológico de la palabra “administración “, se encuentra que su significado es: acción y efecto de administrar. Es decir, puede afirmarse que los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos. (p.26)

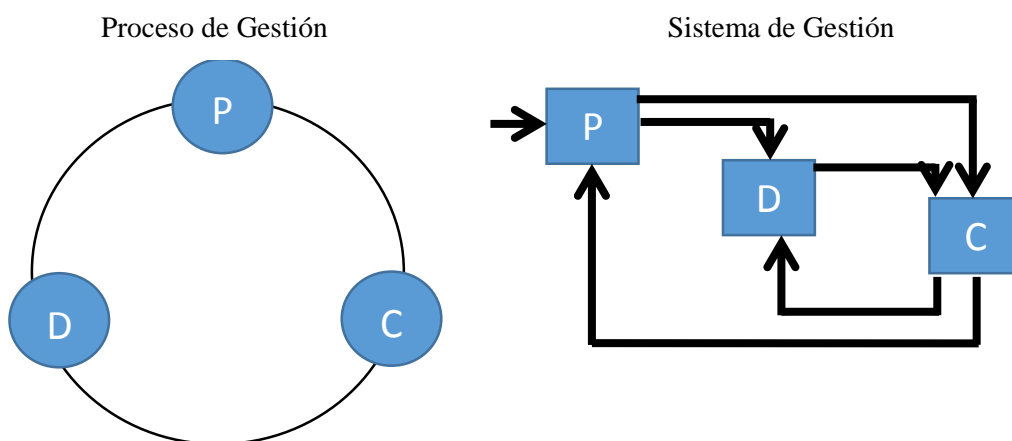
La gestión en el campo empresarial se la puede explicar cómo administración, siendo sinónimos, porque la esencia recae en la dirección: acción y efecto de administrar que es ejercida por el gerente o administrador de una empresa.

#### ***2.4.4.4.La gestión de la empresa como un proceso y como un sistema***

Para **Laborda& De Zuani (2009)** manifiestan: La gestión de la empresa puede ser analizada desde la óptica de un proceso o de un sistema, que reconocen la existencia de tres etapas, grupos de funciones o subsistemas. La figura pretende expresar que la gestión de la empresa implica un proceso integrado por tres fases, etapas o grupos de funciones: planificación (P),

dirección (D) y control (C), cada una de las cuáles pueden a su vez observarse como subsistemas del sistema de gestión empresarial. (p.28)

### Proceso de Gestión de una empresa.



**Gráfico N° 3. Proceso de gestión de una empresa**

**Elaborado por:** El investigador.

**Fuente:** Fundamentos de Gestión Empresarial.

Las personas encargadas de gestionar la empresa deben considerar las preferencias que tiene la organización, siendo identificar lo que se tiene que hacer, ejecutar conjuntamente con el control y esté en acuerdo a lo que se tenía planificado. El sistema que maneje una empresa por consiguiente debe tener como mínimo los tres subsistemas mencionados como son: la planificación, la dirección y el control. Hay que enfatizar que es la dirección la que se encarga de conseguir la realización de las acciones necesarias que se ajusten a los objetivos pronosticados.

#### 2.4.4.5. Administración

**Mooney (citado por Reyes 2004):**

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la

que da sobre la organización como: La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado” (p.16).

La administración es parte fundamental de la gestión ya que por medio de ésta se realizan las actividades de toda empresa, que generalmente se conoce como conducta racional por el mismo hecho de ser ejecutada por el hombre. Los elementos de la administración varían en cuanto a la apreciación de los doctrinarios, entre los básicos encontramos: la planeación, organización, dirección y, control.

#### ***2.4.4.6. Proceso administrativo***

Citando a **Bernal (2007)**:

Básicamente comprende los aspectos siguientes: Planeación, organización, dirección y control que son interdependientes y, en consecuencia, se afectan mutuamente; por ende, también su dinámica afecta a la organización como unidad, pero esta a su vez afecta a cada uno de los respectivos subprocesos. Por ello las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas mediante el uso racional de sus recursos para el logro de sus objetivos. (p.96)

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de actos ejecutados por la empresa para llegar a conseguir los objetivos organizacionales que están relacionados con las necesidades por las que se enfrenta la entidad en ciertos tiempos.

Para **Bernal (2007)**:

**Planeación:** proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa.

**Organización:** proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos.

**Dirección:** proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo, con la estrategia de comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio, etc.

Control: Proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en la que actúa. (p.96)

**Planificar.-** Es necesario que se establezcan pronósticos para detallar los objetivos y metas de tipo cuantificable, que permita orientar las actividades de la empresa.

**Organizar.-** Significa ordenar el uso de recursos y procesos en la organización.

**Dirigir.-** Se entiende como la manera en que los administradores lideran y llegan a influenciar en sus subordinados mediante el cumplimiento de las actividades que se asignan dentro de la organización.

**Control.-** Permite que los gerentes se aseguren de que se camine por el camino correcto, es decir conforme a lo planeado con anterioridad.

#### ***2.4.4.7. Función de la gerencia***

**Etchevarne (1994):** “La tarea gerencial, no es tarea simple ni fácil. Todo lo contrario: es compleja. Cuando se comprende que lo esencial de la misma es la de motivar a las personas que lo rodean para que mejore el servicio, que lo prestan en calidad y excelencia, en una sociedad, cada vez más exigente en la satisfacción de sus necesidades” (p.4).

La función de la gerencia es mucho más compleja de la simple idea de dirigir y tomar decisiones en la empresa, existe de por medio un compromiso social por parte del gerente de que permanezca en el paso del tiempo como empresa en marcha.

#### ***2.4.4.8. Niveles gerenciales***

Los Niveles gerenciales o jerarquías organizacionales como también se las conocen son:

**a) Alta dirección.**

Citando a **Hernández (2011)**: “El alto nivel gerencial tiene la función de la toma de decisiones con base en la misión y objetivos de la empresa, en congruencia con las políticas, recursos y otros elementos” (p.9).

El alto nivel está comprendido por la gerencia que tiene a su cargo la consecución de las metas y objetivos institucionales.

**b) Gerencia Media.**

Tomando como referencia a **Hernández (2011)** manifiesta; “Su función es ejecutar las decisiones estratégicas de la alta dirección, observando el cumplimiento de objetivos y políticas conforme a los presupuestos autorizados” (p.9).

La gerencia media está conformada por los jefes departamentales de las áreas de la empresa, son profesionales competentes con experiencia en el área a su cargo.

**c) Nivel Operativo.**

Para **Hernández (2011)**: “El nivel operativo aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad. Los resultados de este nivel se evalúan por la eficiencia y el cumplimiento de metas respecto de los recursos asignados” (p.9).

El nivel operativo en la actualidad es un nivel estratégico de la organización que mejora los procesos y resultados relacionado con la prestación de un bien o servicio.

**2.4.4.9. Sinergias empresariales**

Para **Hernández (2011)**: “El trabajo del gerente o gestor es formar y generar los equipos de trabajo que se caractericen por la confianza y solidaridad entre los miembros, para apoyarse mutuamente en aras de las causas de la empresa” (p.30).



El gerente es el encargado de estimular la participación del cuerpo laboral de la organización mediante los equipos de trabajo sensibilizando a los jefes departamentales para que trabajen en la misma dirección.

#### **2.4.4.10. Agrupamientos empresariales**

Como menciona **Hernández (2011)**:

El objetivo del cluster es maximizar la competitividad y los éxitos empresariales mediante las oportunidades de las redes y cadenas de valor de los productos. Michael Porter afirmó “el éxito empresarial no sólo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino de la calidad del entorno. (p.31)

Es importante expresar que es difícil que la gerencia desempeñe sus actividades sin la ayuda de los clúster, ya que por su intermedio se trabaja en un ambiente dinámico y en correspondencia con los procesos administrativos.

#### **2.4.5. Herramientas Gerenciales**

Según **Maldonado (1999)**:

Algunos la llaman teorías, otras simplemente herramientas gerenciales, son consideraciones conceptuales o semánticas. Hoy se plantean una serie de teorías o herramientas, que más que eso es la sagacidad, la inteligencia y el liderazgo que imprime el gerente a la organización para conseguir los resultados esperados. (p.27)

Las herramientas gerenciales constituyen instrumentos mediante los cuales la gerencia persigue la calidad total dentro de la organización ya sea para los procesos, procedimientos y hasta para la toma de decisiones. Entonces por las características que tienen cada una de ellas, tiene un uso específico y resultados propios por su naturaleza.

A continuación se detalla las herramientas gerenciales de mayor uso en el medio:

### **2.4.5.1. Benchmarking**

Como manifiesta **Maldonado (1999)**:

El término Benchmarking lo inventó la Xerox para comparar las diferencias entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores, en áreas como la producción, costos tiempos, ciclos, precios de ventas y demás características de los productos. El Benchmarking es la actividad de comparar los procesos, productos y estándares de calidad y parámetros de eficiencia con los competidores más exitosos dentro (similares) o fuera de la organización. Dentro de la organización se denomina inteligencia corporativa y fuera de la empresa, inteligencia industrial o comercial. (p.28)

El Benchmarking como herramienta gerencial permite comparar los procesos, la producción, costos, etc.; en conclusión todo aquello que tenga que ver con las actividades que desempeña la organización.

#### **Pasos del Benchmarking.**

Para **Maldonado (1999)**: Los pasos para el Benchmarking son;

- “Determinar a qué se le va hacer benchmarking.
- Identificar los socios del benchmarking
- Formar el equipo de trabajo de benchmarking.
- Recopilar y analizar la información de benchmarking
- Diseñar estrategias y actuar” (p.29).

El procedimiento para aplicar el Benchmarking puede ser modificado según las necesidades y los intereses que tenga la organización. Su propósito es que su uso sea garantizado para mejorar la eficiencia como herramienta gerencial. El determinar que se va hacer es importan, examinando la factibilidad y posibilidad de aplicar a los procesos, costos, ciclos, etc.

Identificar los socios, significa disponer de una nómina de involucrados que pueden ser órganos similares, instituciones del estado, investigadores o fuentes externas.

Formar el equipo de trabajo, que en la actualidad se identifica por los grupos y las estrategias utilizadas para alcanzar sus fines.

Recopilar y analizar la información mediante la aplicación de herramientas de investigación como la entrevista. Diseñar la estrategia en apego a un informe que contenga todos sus elementos y que al final se comuniquen los resultados y hallazgos.

#### ***2.4.5.2. Outsourcing***

Según **Maldonado (1999)**: “Es la contratación externa de recursos complementarios con el propósito de que la organización se dedique a la razón de ser de su negocio. Hace referencia a una fuente externa de suministros de servicios, es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos” (p.40).

El outsourcing tiene como fundamento la subcontratación de servicios, es decir la búsqueda de agentes externos, para disminuir los costos y que la compañía subcontratada se especialice en servicios específicos, permitiendo a la empresa dedicarse al giro propio de su negocio.

- **Razones estratégicas para adoptar Outsourcing.**

Para **Maldonado (1999)**: Las razones por las que se debe adoptar esta herramienta son:

- “Dedicación a actividades generales y propias del negocio
- Aprovechamiento del talento humano.
- Acelerar beneficios de reingeniería
- Compartir riesgos en inversiones y obtener mayor flexibilidad
- Reasignar recursos a procesos esenciales de la empresa” (p.41).

Cada herramienta gerencial, brinda beneficios propios de su naturaleza, el Outsourcing particularmente permite que la organización centre sus esfuerzos hacia lo que verdaderamente se dedica, es decir el giro del negocio.

El talento humano es el motor de las empresas, por tanto se debe aprovechar al máximo su capacidad intelectual y sus habilidades.

La reingeniería es un componente fundamental que significa volver hacer un proceso, revisión, rediseño para el mejoramiento de su calidad, así como la oportunidad de su despacho. .

#### ***2.4.5.3. Downsizing***

Para **Maldonado (1999)**: “Estrategia empresarial para redimensionar la empresa (reducir costos); tamaño, gastos e inversiones, planta de personal, oferta y demanda” (p.41).

El Downsizing consiste en reorientar las actividades empresariales, relacionada con el volumen de producción, costos y gastos de producción, instalaciones en las que se desempeña el personal, por último la oferta y demanda de los productos o servicios de los que dispone.

#### ***2.4.5.4. Upsizing***

Según **Maldonado (1999)**:

Fundamentada en cero emisiones de contaminación. Representa más empleo y mayores ingresos a la organización. Tiene lugar en el mismo instante en que una industria ha decidido encaminarse hacia la política de cero emisiones de contaminación. La política de cero emisiones establece de manera innovadora el manejo de la pobreza, del desempleo, salud y el medio ambiente. (p.42)

Upsizing, como herramienta gerencial es una nueva tendencia que contribuye a disminuir el impacto ambiental ya que se conglomeran las actividades industriales sin valor entre ellas, esto es aprovechado para generar valor agregado para otras y así incrementar la productividad, como resultado se tiene mayor empleo así como incremento de ingresos.

#### **2.4.5.5. *Kaisen***

Según **Serrate (2006)**:

Equivale a la idea de “mejoramiento continuo” y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas. “Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” Harrington”. (p.14)

El mejoramiento continuo tiene como argumento que todo se puede cambiar, para lo que hay que recordar que el cambio debe ser para superar las eventualidades identificadas como es: su productividad, rendimiento, rentabilidad; entre otros.

#### **2.4.5.6. *Just in time***

Según **Serrate (2006)**:

Herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución. (p.10)

El JIT como se lo conoce en el campo empresarial o just in time consiste en suministrar los recursos suficientes para cada proceso en el tiempo exacto que sea requerido. La filosofía es el mantener la cantidad de inventario lo más bajo posible,

dando lugar a que se obtenga el desperdicio meramente necesario y que en definitiva se busca eliminarlo.

#### ***2.4.5.7.El Balanced Scorecard- BSC***

##### **Maldonado (1999):**

El Balanced Scorecard se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y está es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos y metas. (p.46)

Esta herramienta gerencial permite que la visión de una organización se cumpla por medio de la ejecución de metas y objetivos trazados, es decir brinda una orientación adecuada sobre la forma en que se administra la empresa y la utilización de mecanismos que miden su efectividad.

##### **Implantación del BSC: (Kaplan y Norton).**

Para **Serrate (2006)**: Para implantar esta herramienta, hay que considerar:

“Fase 1: Concepto Estratégico.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización” (p.5).

Es importante conocer el proceso que se lleva a cabo para implantar esta herramienta en una organización, constituye una estrategia mediante la cual se cumple con la visión institucional.

## **2.4.6. Toma de decisiones**

### **2.4.6.1. Definición.**

Según **García (2003)**:

La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevan hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias pasadas, sean buenas o malas, desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran como factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado. (p. 40)

La toma de decisiones en el campo empresarial constituye un elemento importante para la gerencia, por los intereses que se mantienen en la organización, así como por su permanencia en el mercado. Básicamente se relacionan con aspectos presentes que enfrentan la organización y la visión; también puede referirse a acciones pasadas mediante las cuáles la gerencia adquiere experiencia o expectativas para así decidir acertada y oportunamente para el mañana.

Citando a **Sallenave (2010)**: “Un sistema concreto de acción no es sino un conjunto de juegos estructurados (...) Ninguna decisión puede ser considerada como racional en sí; sólo es racional en relación con el sistema concreto de acción que la produce” (p.123).

La toma de decisiones del gerente está siempre respaldada por la participación de los niveles organizativos, por tanto las actividades dentro de su puesto de trabajo o fuera de ella contribuyen a la actividad empresarial.

En realidad la toma de decisiones es una actividad, proceso conducido por los gerentes o administradores que relaciona la participación de sus colaboradores que hacen lo propio.

#### ***2.4.6.2. Importancia de las decisiones***

Citando a **Mercado (2010)** manifiesta sobre la importancia de la toma de decisiones lo siguiente:

La toma de decisiones es la característica principal que define a un ejecutivo. Existen proverbios en el mundo de los negocios que dicen: “dime que decisiones tomas y te diré cuanto ganas. En cierta forma, podríamos decir que la toma de decisiones es un arte, ya que pocas personas tienen el don de la intuición, pero es seguro que este es para casi todos los ejecutivos de primera clase. (p.612)

La toma de decisiones debe ser realizada responsablemente por la administración, recalando que es un arte, por cuanto disponer de una intuición acertada enviste a los ejecutivos de credibilidad y éxito cuando para decidir acertadamente.

#### ***2.4.6.3. Calidad no cantidad***

Según **Drummond (1991)**: En la toma de decisiones es importante la calidad:

La información irrelevante absorbe tiempo y energía, en la medida que los responsables de la toma de decisiones luchan por sintetizar y encontrarle sentido a las resmas de impresos de computador, informes y similares. La toma de decisiones requiere de buena información. Uno de los más grandes problemas que enfrentan los responsables de tomar decisiones es obtener información:

- Confiable.
- Relevante
- Actualizada. (p.112).

En la actividad empresarial se requiere que la información que se maneja tenga atributos de calidad, es decir que sea confiable (de fuentes conocidas), relevante (que demuestre hechos o sucesos de forma clara y precisa), actualizada (recogida oportunamente en el momento en que necesita ser analizada).



#### **2.4.6.4. Tipos de decisiones**

##### **a) Decisiones proactiva y decisión reactiva**

Para **Ivancevich & Crosby (2000)**: “Una decisión que se adopta pensando de antemano en un cambio externo o en otras situaciones recibe el nombre de decisión proactiva. Una decisión reactiva es la que se adopta como respuesta a cambios extremos” (p.163).

Las decisiones proactivas o también conocidas como anticipadas son aquellas que se toman en base a pronósticos, es decir antes de un cambio, especialmente las relativas a la oferta o demanda por temporadas. La decisión reactiva por lo contrario de la proactiva es tomada luego de ocurridos los hechos, es decir constituye una respuesta a los sucesos, básicamente se identifican por las medidas que toman frente a los cambios de carácter externo.

##### **b) Decisiones intuitivas y decisiones sistemáticas.**

**Ivancevich & Crosby (2000)**: “La toma de decisiones intuitivas supone el uso de estimaciones, conjeturas presentimientos para decidir entre cursos alternativos de solución. La toma de decisiones sistemática es un proceso organizado, riguroso, basado en datos” (p.164).

Las decisiones intuitivas se fundamentan en la percepción que tienen los administradores, presentimientos que tienen acerca de algún hecho, en ocasiones este tipo de decisiones son innecesarios o tomados prematuramente. Mientras que las decisiones sistemáticas por lo contrario de las intuitivas se toman con fundamento, es decir con conocimiento de causa, por lo que existe un proceso organizado, riguroso y basado en datos en la que participan los niveles organizacionales de la empresa.

#### ***2.4.6.5. Bases para la toma de decisiones***

El gerente en el proceso de la toma de decisiones debe tener en cuenta las siguientes bases:

##### **a) Hechos.**

Haciendo referencia a **Mercado (2002)** manifiesta:

Hay gerentes que para adoptar una decisión consideran como aspecto fundamental los hechos.

**Ventajas.**-La decisión se da con base en comprobante que confirme la veracidad del problema que se trata de resolver.

**Desventaja.**-En muchas ocasiones no es posible reunir todos los comprobantes que son necesarios para confirmar la toma de decisión y ésta, en consecuencia, puede resultar falsa. (pp.614)

Para tomar una decisión, la administración debe fundamentarse en hechos o eventos que se presenten, permitiendo de esta manera disponer de información real, aunque en ocasiones es difícil recolectarla totalmente, por tanto puede ser falsa.

##### **b) Experiencia.**

Tomando el criterio de **Mercado (2002)** manifiesta: Muchos gerentes consideran, para la toma de decisión, la experiencia que han acumulado a través de los años.

**Ventaja.**-Si el problema se les presenta igual, la decisión puede ser positiva.

**Desventaja.**- las experiencias de años pasados no suelen ser las mismas para aplicarse en el presente, ya que la administración es una ciencia dinámica. Si no se toma esto en cuenta, se puede dar lugar a una decisión falsa. (p.314)

El transcurrir de los años dota a los gerentes de experiencia. Es importante recalcar que no siempre la toma de decisiones es la misma para cada incidente, por lo contrario cada evento u hecho merece un tratamiento diferente que debe ser respaldado por la experiencia del gerente.

**c) Intuición.**

Citando a **Mercado (2002)** manifiesta: “La toma de decisiones a veces tiene su origen en una corazonada del gerente.

**Ventaja.-**La decisión es rápida.

**Desventaja.-** La decisión puede ser falsa” (p.314).

Existen estrategias mediante las cuales deciden los gerentes como es la intuición, que se la describe como una visión anticipada de los hechos o percepción positiva a cerca de un evento en particular.

**d) Autoridad.**

**Mercado (2002)** manifiesta: “Esta base para la toma de decisiones puede ser perjudicial. Corresponde a un sistema autocrático, lo cual quiere decir que la decisión adoptada por el gerente debe de ejecutarse sin hacer ninguna pregunta.

**Ventaja.-**La decisión es rápida.

**Desventaja.-** La decisión puede ser falsa” (p.314).

**2.4.6.6.Participación en la toma de decisiones**

**a) Criterios a nivel individual.**

Según **Ramirez (2007):**

- Obtener información sobre asuntos en juego.- En principio debe tratarse de tener la información pertinente para la toma de la decisión.
- Conocimiento experto.- Con el fin de lograr la mejor calidad sustantiva en la decisión, deben incluir se aquellas personas que tienen conocimiento profesional y experiencia práctica relevantes en el tema.
- Defensa de intereses legítimos.- Las personas afectadas por la decisión deben poder presentar los argumentos que defiendan sus intereses.
- Papel en la ejecución.- En la medida en que el papel de alguien sea clave en la ejecución de la decisión, debe examinarse hasta qué grado su papel en la ejecución se verá afectado adversamente si no participase en la decisión.

- **Legitimidad.**-El proceso a través del cual se tome la decisión debe ser percibido como legítimo por las personas directamente involucradas en el asunto.
- **Identificación con la organización.**- En adición a desarrollo de organización y a papel en ejecución. (pp.67,68)

Los criterios en la toma de decisiones a nivel individual deben permitir que la participación sea proporcional respecto de sus conocimientos y experiencias. Además los temas de interés necesitan ser debatidos por los afectados en una decisión con la finalidad de estar protegidos frente a medidas inequitativas. El nivel de participación está dado en función de la experiencia y los intereses que se persiguen con la misma.

La participación en las decisiones no asegura que se adopten medidas que realmente necesita la organización, por consiguiente el rol y la experiencia que posea cada individuo contribuye a que sea acertada las mismas.

**b) Criterios colectivos.-**

- **Criterios colectivos que tienden a reducir el nivel de participación.**

Para **Ramirez. (2007)** los criterios colectivos corresponden a:

- 1. Economía.**-Tomar decisiones es un proceso costoso, pues consume tiempo de las personas y otros recursos de la organización.
- 2. Límites de tiempo.**-El proceso debe ser llevado a cabo oportunamente, dentro de límites de tiempo que a veces pueden ser muy cortos.
- 3. Confidencialidad de la información.**-Que tiende a ser difícil de guardar adecuadamente cuando el número de personas involucradas aumenta, pero que puede protegerse en buen grado cuando se solicita solamente aporte de información. (pp.70, 71,72)

Al momento de tomar decisiones en las que exista participación colectiva es importante destacar que puede acarrear costos elevados e innecesarios, tanto por el tiempo y los recursos organizacionales. El tiempo para decidir debe ser ocupado responsablemente para no afectar los recursos de la entidad. El uso de información en la entidad necesita que se proteja los intereses, más aun cuando el nivel de participación es mayor.

- **Criterios colectivos que tienden a modificar (no necesariamente reducir) el nivel de participación.**

Como manifiesta **Ramirez (2007)**:

1. “Desarrollo de la organización.
2. Coherencia y alineamiento de la decisión.
3. Equidad de la participación” (p.74).

El desarrollo de la organización, involucra su progreso, es decir el conocimiento analítico que contribuye a mejorar los niveles gerenciales. Las coherencias, la participación y criterio deben ser lógicos, claros y coherentes. La equidad de la participación contribuye a que el talento humano sea valorado en igual proporción frente a sus similares.

#### ***2.4.6.7. El proceso en la toma de decisiones***

Para **Ivancevich (2000)**: “El proceso de la toma de decisiones es un mecanismo que el gestor tiene a su disposición para la consecución de un resultado deseado” (p.167).

La toma de decisiones contribuye para que la gerencia supere problemas y eventualidades, mejore la rentabilidad; etc. y, por lo general depende de un proceso con el fin de que se consiga los resultados esperados.

- **Desarrollo del proceso de decisión**

El proceso de la toma de decisiones consta de:

- a) **Definición del problema.**

Como manifiesta **García (2003)**: “La primera fase de éste proceso de decisión consiste en determinar exactamente cuan es el problema que hay que resolver y cuáles son sus límites” (p.417).

El proceso desarrollado para la toma de decisiones, tiene como primer elemento la definición del problema que consiste en establecer la verdadera dificultad a resolver, así como sus verdaderos componentes.

**b) Análisis del problema.**

Tomando el criterio de **García (2003)**: “Para analizar el problema es necesario que lo enmarquemos en el cuadro general de la actividad de la empresa” (p.418)

El análisis del problema necesita que se lo relacione con las actividades que realiza la empresa, esto permite que más adelante se resuelva el problema identificado.

**c) Soluciones o alternativas.**

Según **García. (2003)**:“La búsqueda de soluciones alternativas es de mayor importancia para el correcto desarrollo del proceso” (p.419).

Las alternativas son de responsabilidad tanto del entorno interno como externo de la empresa, con la finalidad de recolectar opiniones creativas frente al problema.

**d) La elección de la mejor solución.**

Para **García (2003)**: “La alternativa a escoger no es la mejor en sentido absoluto, no es la solución óptima, sino la que en mayor grado- entre en las alternativas que han sido identificadas-satisfaga ciertos requisitos mínimos de aceptabilidad” (p.420).

La elección de la solución debe resolver el problema por completo de conformidad con los objetivos que se hayan propuesto.

e) **Ejecución de la decisión.**

Citando a **García (2003)**: “La decisión, una vez tomada, no significa que esta sea llevada a cabo; simplemente está lista para la ejecución. Hasta que ésta no se realiza, la decisión permanece en papel” (p.420).

La ejecución depende de todos los involucrados, es decir colaboración de los subordinados que conocen del problema.

**2.5. Hipótesis**

H1: Es la Auditoría de Gestión lo que incide en la Toma de Decisiones de la Distribuidora Textil “MABETEX”.

**2.6. Señalamiento de las variables de la Hipótesis.**

- **Variable Independiente**

Auditoría de Gestión

- **Variable Dependiente**

Toma de Decisiones.

- **Términos de Relación.**

lo que, en la, de la

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque **crítico propositivo** o enfoque cuali-cuantitativo, porque tiene la finalidad de destacar los atributos o cualidades de la misma, así como también utilizar métodos y técnicas cuantitativas para respaldar la propuesta de investigación.

Para **Herrera & Naranjo (2008)**:

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos. (p.20).

Para **Gómez (2012)**:

Este modelo representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un buen manejo de los dos enfoques y una mentalidad flexible. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p.59)

Este enfoque cuali-cuantitativo, necesita manejar una investigación flexible y fundamentalmente presenta ventajas mediante la aplicación del modelo inductivo y deductivo sintetizado en un único informe vinculante. Por consiguiente la investigación tendrá como finalidad relacionar los atributos frente a las estadísticas y cifras que se desprenden de las variables independiente y dependiente durante todo el proceso investigativo. Es necesario señalar que el tratamiento de los enfoques debe tener un equilibrio adecuado según los requerimientos.



## 3.2. Modalidad Básica de la Investigación

### 3.2.1. Investigación de campo

Para **Guadalupe (2005)**:

La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente el contacto directo con los fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen. (p.42)

Por el lugar en donde se produce la problemática, la investigación es de **campo**, porque es necesario que los involucrados participen durante el desarrollo de la investigación. Para ello el investigador debe relacionarse con el objeto de estudio, es decir la inadecuada gestión administrativa y financiera en la Distribuidora Textil Mabetex, esta modalidad exige el contacto del investigador con la realidad de los hechos para que la recolección de la información estén de conformidad con los objetivos de la planteados.

### 3.2.2. Investigación documental y bibliográfica

Citando a **Herrera & Naranjo (2008)**:

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones” (p.95).

Tomando como referencia el criterio indicado es de tipo **documental – bibliográfica** porque se necesita respaldar los temas abordados en la investigación como: conceptos, y elementos de las variables que deben ser profundizados en base de documentos de la Distribuidora Textil “Mabetex”. También es de tipo bibliográfica, porque mediante las referencias se desarrolla adecuadamente la

investigación con la utilización de libros, periódicos, y demás publicaciones referentes al tema de estudio

### **3.2.3. Investigación experimental**

Tomando el criterio de **Herrera & Naranjo (2008)**:

“Es el estudio en que se manipulan ciertas variables independientes para observar los efectos en las respectivas variables dependientes, con el propósito de precisar la relación causa-efecto” (p.95).

La investigación es de tipo **experimental**, porque es necesario que las variables en estudio se relacionen principalmente para identificar los resultados que se manifiesten en la variable dependiente, provocado por diversas circunstancias del entorno que no pueden concebirse por una sola realidad, al contrario existe un dinamismo en el lugar donde se ha identificado la problemática.

### **3.3. Nivel o tipo de Investigación**

El nivel de estudio para la presente investigación, tiene los siguientes tipos que se detalla a continuación:

#### **3.3.1. Exploratorio**

Según **Herrera & Naranjo (2008)**:

“Metodología más flexible, de mayor amplitud y dispersión, estudio poco estructurado. Sondar un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular” (p.97).

Este nivel aborda un problema poco común en el medio, como es la inadecuada gestión administrativa y financiera en la Distribuidora Textil “Mabetex”, que es

desarrollada con una investigación flexible según las necesidades que se presentan en los procesos y que contribuirá a desarrollar nuevos métodos científicos de beneficio para las generaciones venideras.

### **3.3.2. Descriptiva**

**Herrera & Naranjo (2008)** manifiestan:

“Permite predicciones rudimentarias. De medición precisa. Requiere de conocimiento suficiente. Muchas investigaciones de este nivel tienen interés de acción social” (p.97)

La investigación en su estructura contiene una hipótesis que permitirá comprobar la problemática identificada inicialmente. Se manejará varios fenómenos, así como también modelos de comportamiento, a los cuales se les interpretará adecuadamente. Por la minúscula población del objeto de estudio se procede a realizar predicciones de forma acertada que contribuyan a resolver el problema en la Distribuidora Textil “Mabetex”.

### **3.3.3. Asociación de variables**

Citando a **Herrera & Naranjo (2008)**:

“Permite predicciones estructuradas. Análisis de correlación (sistemas de variaciones). Mediciones de las relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado” (p.97)

Se manejará las variables independiente y dependiente, mediante una evaluación pormenorizada según las necesidades que se presenten en el desarrollo de la investigación. La información a ser examinada es posible medirla de manera responsable y así comprobar la asociación de variables de estudio.

### 3.4. Población y Muestra.

#### **Según manifiesta Herrera & Naranjo (2008):**

La población es la totalidad de elementos a investigar respecto de ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a toda población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de los elementos de su conjunto, de manera que sea lo más representativo en las características sometidas a estudio. (p.98)

La población está expresada por el total de individuos o involucrados en la investigación de los que se estudiará ciertas características relacionadas a la problemática, siendo importante que se la defina adecuadamente para buscar y recolectar información pertinente.

Para el estudio en curso se determina los componentes que forman parte de los estados y financieros que corresponde la población, siendo estos los siguientes: Bancos, cuentas por cobrar, inventario de mercaderías, cuentas por pagar, obligaciones tributarias y capital social que corresponden al estado de Situación Financiera y los componentes Ventas, gastos operacionales, gastos no operacionales y rentabilidad que forman parte del Estado de Resultados de la empresa, con el objetivo de determinar el comportamiento de la Gestión Administrativa y Financiera de la Distribuidora Textil “Mabetex”, que van incluidas en las fichas de observación.

### 3.5. Matriz de Operacionalización de variables.

**Variable Independiente:** Auditoría de Gestión.

CONCEPTO	CATEGORÍAS.	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.	Auditoría.	Informe de auditoría.	¿Es necesario contar con un informe de auditoría como respaldo para la toma de decisiones?	<b>Técnica:</b> Observación. Entrevista.  <b>Instrumento:</b> ficha de observación, Cuestionario.
	Auditoría integral.	Constatar la veracidad de la información financiera.	¿Se debería constatar la veracidad de la información financiera en la Distribuidora Textil Mabetex?	
	Auditoría de gestión.	Objetivos perseguidos por la entidad en cuanto a la gestión de cumplimiento.  Evaluar eficiencia, eficacia y calidad en la organización.	¿El cumplimiento de los objetivos perseguidos en la entidad debe confirmarse mediante una auditoría?  ¿Para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad en la organización es necesario ejecución de la auditoría de gestión?	

**Figura N° 16. Matriz de Operacionalización de variables VI**

**Fuente:** Normas y Procedimientos de Auditoría Integral- Yanel Blanco Luna

**Variable Dependiente:** Toma de Decisiones

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>La toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también hacen lo propio. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias pasadas, sean buenas o malas, desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables.</p>	<p>Gestión gerencial.</p> <p>Herramientas gerenciales.</p> <p>Toma de decisiones.</p>	<p>Decisiones gerenciales.</p> <p>Proceso conducido por gerentes.</p> <p>Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.</p> <p>Opciones factibles deseables.</p> <p>Experiencias pasadas.</p>	<p>¿Las decisiones gerenciales son tomadas oportunamente en la Distribuidora Textil Mabetex?</p> <p>¿E proceso conducido por el gerente en la entidad necesita disponer de estrategias gerenciales?</p> <p>¿Para el cumplimiento de metas y objetivos organizaciones es necesario contar con herramientas gerenciales?</p> <p>¿Para usted las opciones factibles y deseables deben ser tomadas por todos los niveles gerenciales?</p> <p>¿Considera usted que las experiencias pasadas contribuyen a tomar decisiones adecuadas?</p>	<p><b>Técnica:</b> Observación</p> <p><b>Instrumento:</b> ficha de observación.</p> <p>Entrevista aplicada al personal de la Distribuidora Textil “Mabetex”.</p>

**Figura N° 17. Matriz de Operacionalización de variables VD**

**Fuente:** Técnico en Gestión- Miguel García

### 3.6. Plan de recolección de información.

Citando a **Herrera & Naranjo (2008)**:

“El plan de recolección de la información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido” (p.114).

Para obtener la información necesaria se utilizará la técnica de la observación, y como herramienta metodológica el uso de fichas de observación.

#### Recolección de la información.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS.</b>	<b>EXPLICACIÓN.</b>
<b>¿Para qué?</b>	1. Realizar una planificación estratégica que incluya el establecimiento de metas y objetivos. 2. Analizar la gestión gerencial mediante el uso de fichas de observación para la identificación del nivel de riesgo en el manejo de recursos financieros, así como en la adecuada toma de decisiones la oportunidad con la que se toman las decisiones. 3. Proponer un tablero de indicadores de gestión que contribuya a la ordenada toma de decisiones gerenciales y el mejoramiento continuo de la entidad.
<b>¿De qué personas u objetos?</b>	Gerente, jefes departamentales, personal de apoyo y Estados Financieros.
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Gestión Administrativa y Financiera, objetivos perseguidos por la entidad, eficiencia, eficacia y calidad en la organización, decisiones gerenciales, proceso conducido por gerentes, cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, opciones factibles deseables, experiencias pasadas, gestión gerencial, indicadores de gestión.
<b>¿Quién?</b>	Investigador: Juan Ojeda.
<b>¿Cuándo?</b>	Periodo 2013.
<b>¿Dónde?</b>	Distribuidora Textil “Mabetex”
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una vez.
<b>¿Qué técnicas de recolección?</b>	Observación.
<b>¿Con qué?</b>	Ficha de observación.

**Figura N°. 18. Recolección de la información.**

**Fuente:** Tutoría de la Investigación Científica- Luis Herrera & otros.

### **3.6.1. Técnicas e instrumentos básicos de recolección de información**

#### **3.6.1.1. Técnica de recolección de información**

##### **La observación.**

Según manifiesta **Herrera & otros (2008)**:

“Es una técnica que consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones” (p.115).

La técnica de la observación nos permite disponer de un registro ordenado de los hechos que se identifican en la Distribuidora Textil “Mabetex”, tiene como finalidad conocer los aspectos relevantes del objeto de la investigación, como es la inadecuada gestión administrativa y financiera. También realiza una evaluación de la conducta de las personas a ser investigadas.

##### **Entrevista.**

Citando a **Herrera & Naranjo (2008)**:

La entrevista es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio. La entrevista es una técnica de gran efectividad para orientar, porque contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio al análisis de sus necesidades específicas. (pp.118, 119)

La entrevista permite que el entrevistador dialogue directamente con el entrevistado con miras a recoger información relacionada a la investigación. Por consiguiente mediante ésta técnica es posible tener conocimiento suficiente sobre el objeto de investigación.



### 3.6.1.2. Instrumento para la recolección de Información

#### Ficha de observación.

Para **Aguilar (1996)**:

“Es una tarjeta de cartulina o papel de dimensiones variadas (14\*21 cm, 16\*22 cm, etc.) donde se registran los datos y la información obtenida a través de la observación” (p.144).

La forma en que se diseña la ficha de observación debe acoplarse a los requerimientos del investigador y de estudio, en la que se registra aspectos relevantes obtenidos a través de la técnica de la observación.

Ficha de observación.						
Distribuidora Textil “Mabetex”						
Revisión de los Estados Financieros						
Lugar:	Fecha:		Hora:			
Observador:						
Número de ficha:						
Tipo de observación:						
Cuenta Contable Indicador	Cuentas por cobrar.		Compras		Ventas	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
1.						
2.						
3.						
4.						

**Figura N° 19. Modelo Ficha de Observación.**

Fuente: El investigador.

## **Cuestionario.**

### **Para Herrera & Naranjo (2008):**

“El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada, la finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática, información de la población investigada, sobre las variables que interesan estudiar” (p.121).

El cuestionario es un listado de preguntas en relación de la temática de estudio y la realidad de los hechos que se presentan, además mediante las respuestas obtenidas el investigador puede tomar ciertas decisiones en el desarrollo de la misma.

### **3.7.Plan de Procesamiento de Datos**

Una vez aplicada la técnica de la observación con el apoyo de la ficha de observación, es necesario procesar los datos obtenidos, para lo cual se tendrá en cuenta; según manifiesta **Herrera & Naranjo (2008)**: “la revisión crítica de la información, repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación, tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados” (p.125).

El procesamiento de la información permite que se rechace los datos no vinculados con la investigación, los que carecen de representatividad y la repetición de datos no necesarios para la investigación que tiende a retrasar la misma.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### **Definición.**

Para **Romero (s.f):**

Una vez obtenidos los datos a través de las técnicas utilizadas (experimentación, observación, cuestionario, entrevistas, etc.), el investigador debe poner atención en sus análisis e interpretación. El propósito del análisis es resumir las observaciones que se llevaron a cabo y buscar si responden a las interrogantes planteadas en la investigación. El objetivo de la interpretación es hallar un significado más profundo a las respuestas obtenidas mediante su contaminación con otros conocimientos disponibles. Ambos propósitos son fundamentales dentro del proceso de investigación, las etapas anteriores hacen posible la realización de estas últimas. (p.176)

Recopilada la información en el presente estudio, es oportuno realizar el correspondiente análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de la técnica de la observación. La finalidad que se persigue es llegar a comprobar la hipótesis de estudio; esto es: “Es la auditoría de gestión lo que incide en la toma de decisiones en la Distribuidora Textil Mabetex”, para lo que es necesario tener en consideración el objetivo general planteado en el Capítulo I de la presente investigación.

El análisis de los resultados obtenidos, así como su interpretación permite aseverar la problemática identificada, así como facilita que el sujeto activo de la investigación llegue a comprobar la hipótesis de estudio que es la mayor meta que debe alcanzar el investigador mediante la observación a los Estados Financieros de la entidad.

La verificación de la hipótesis, es de tipo cuantitativa porque se asignó un valor de cumplimiento a cada indicador; además que la ponderación permite llegar a establecer el nivel de riesgo que presenta el manejo en las cuentas contables en los estados financieros, así como la gestión gerencial en “Mabetex” y por consiguiente

la toma de decisiones en la entidad.

**Tabla N° 3. Determinación de la Materialidad de los componentes de los estados Financieros.**

Estado de Situación Financiera		Estado de Resultados	
Descripción	Valor en \$	Descripción	Valor en \$
Bancos	104.711,78	Ventas	-4'386.930,27
Cuentas por Cobrar	795.693,73	Gastos Operacionales	147.120,68
Inventario de mercaderías	256.296,56	Gastos no operacionales	-
Cuentas por Pagar	69.220,23	Rentabilidad	156.971,72
Obligaciones Tributarias	66.936,37		
Capital Social	41.530,71		

**Fuente:** Estados Financieros

**Elaborado por:** El investigador.

### **Análisis de Resultados.**

Se analizaron el Estado de Resultado y el Estado de Pérdidas y Ganancias de la Distribuidora Textil “MabebeX”; de lo cual se seleccionó los componentes: Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Cuentas por Pagar, Obligaciones Tributarias, Capital, Ventas, Gastos Operacionales y No Operacionales y la Rentabilidad, por consiguiente se utilizó las fichas de observación como herramienta para identificar los indicadores necesarios para cada componente.

Además el manejo de cada componente en particular incide en la gestión gerencial de la Distribuidora Textil “Mabetex”, por cuanto está estrechamente relacionada con la toma de decisiones de la administración y de los departamentos pertinentes; por lo que se concluye que del diagnóstico efectuado mediante la técnica de la observación a los Estados Financieros permitió identificar las deficiencias en el

control de los componentes.

### **Interpretación de resultados.**

De lo observado mediante la revisión de los Estados Financieros con la aplicación de las respectivas fichas, se tiene como resultado varios indicadores que de manera urgente necesitan mejorar su manejo en cuanto a la toma de decisiones por los funcionarios pertinentes, por ello se pretende plantear una alternativa de solución que permita mejorar el control dentro de la entidad. Por tanto se deduce que existe un nivel de riesgo considerable que necesita ser atendido oportunamente para mejorar la gestión administrativa y gerencial en la organización. Esto es el antecedente primordial para determinar las pautas mediante las cuales se diseñará en su oportunidad la propuesta al presente trabajo de investigación orientada a mejorar la gestión gerencial en la Distribuidora Textil “Mabetex”.

**4.1. Análisis e interpretación de componentes a los Estados Financieros mediante la aplicación de Fichas de Observación.**

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros.		
<b>Componente:</b> Bancos.		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14	<b>Hora:</b> 9h15.
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 1		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada, documental.		
<b>Alternativas:</b> Alternativas: Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Los egresos se efectúan mediante facturas.		<b>0</b>
2. Existe la autorización del pago de los egresos.	1	
3. Existen documentos que sustenten los movimientos bancarios como: estados de cuenta, cheques, notas de débito, notas de crédito, depósitos.		0
4. Se registran los egresos en los libros contables.	1	
5. Las conciliaciones son efectuadas inmediatamente.		0
6. Existe un archivo cronológico de las conciliaciones bancarias.	1	
7. Las transferencias bancarias son registradas oportunamente en los libros contables.		0
8. Se controla la secuencia numérica de los cheques.		0
9. Existen autorización previa para el pago a proveedores con cheques.	1	
10. Los cheques anulados están debidamente registrados y archivados.		0
<b>TOTAL.</b>	4	6
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	40%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	60%	

**Figura Nª 20. Ficha de Observación: Componente Bancos**

**Fuente:** El Investigador.

### **Cálculo Nivel de Confianza y del nivel de riesgo del componente Bancos.**

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

$$NR = 100\% - NC$$

$$NC = \frac{4}{10} * 100\%$$

$$NR = 100\% - 40\%$$

$$NC = 40\%$$

$$NR = 60\%$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Se analizó diez indicadores del componente bancos, obteniendo un nivel confianza del 40%, así como el nivel de riesgo de 60% en la entidad, con respecto al manejo de Bancos por parte de la administración; valores que corresponden al 100% de la población examinada a través de las fichas de observación.

#### **Interpretación de resultados.**

En el análisis de los indicadores medidos de Bancos, se concluye que no existe una adecuada gestión de bancos, pues el nivel de riesgo es del 60%, cuya principal problemática está en el girado de cheques en blanco, las conciliaciones bancarias, las recaudaciones; entre otras. Por consiguiente las circunstancias identificadas permiten argumentar que el control del componente de Bancos necesita ser atendida de mejor manera, con la finalidad de disminuir el riesgo en el manejo de bancos que contribuya a una adecuada toma de decisiones.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Cuentas por Cobrar.		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14	<b>Hora:</b> 9h30
<b>Observador:</b> Juan Ojeda		
<b>Número de ficha:</b> 2		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada, documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La concesión de crédito se realiza previo al llenado de una solicitud de crédito.		0
2. Se verifica que la solicitud de crédito contenga todos los datos solicitados.		0
3. La gerencia autoriza la concesión del crédito al cliente.		0
4. Se emite la respectiva factura para la concesión del crédito.	1	
5. Se registra en la Contabilidad el crédito concedido al cliente.	1	
6. Se elaboran los reportes para una adecuada recuperación del crédito.	1	
7. Los vendedores llevan un registro de los créditos concedidos.	1	
8. Se mantiene un monitoreo continuo de los pagos de créditos concedidos.		0
9. Se mantiene un registro de los clientes que incumplen con los pagos de sus créditos.		0
10. Se cuenta con un abogado para recuperar la cartera vencida.		0
<b>TOTAL.</b>	4	6
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	40%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	60%	

**Figura N° 21. Ficha de Observación: Componente cuentas por cobrar.**

**Fuente:** El investigador.



### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo del componente Cuentas por Cobrar.**

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

$$NR = 100\% - NC$$

$$NC = \frac{4}{10} * 100\%$$

$$NR = 100\% - 40\%$$

$$NC = 40\%$$

$$NR = 60\%$$

#### **De donde:**

**NC**= Nivel de confianza.

**CT**= Cantidad Total.

**PT**= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Se examinaron diez indicadores del componente Cuentas por Cobrar de la entidad, identificando un nivel de confianza del 40% y un nivel de riesgo del 60% mediante la observación al componente clientes de la Distribuidora Textil “Mabetex”; valores que comprenden el 100% de la población en estudio a través de las fichas de observación.

#### **Interpretación de resultados.**

Analizados los indicadores planteados en la ficha de observación para el componente Cuentas por Cobrar, se concluye que no existe una adecuada gestión en las Cuentas por cobrar con un nivel de riesgo del 60%, originado en la ausencia de la solicitud de concesión de crédito, los créditos no son autorizados por la gerencia; entre otras. Por consiguiente el control del componente Cuentas por Cobrar necesita ser mejorado, con la finalidad de disminuir el riesgo en el manejo de Clientes, que contribuya a una adecuada toma de decisiones.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Inventarios		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14	<b>Hora:</b> 9h30.
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 3.		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada, documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La empresa cuenta de una persona responsable del manejo de la bodega		0
2. El manejo de los inventarios se lo realiza mediante un manual de procedimientos.		0
3. Las compras de mercaderías se lo realiza previa cotización.		0
4. Las compras están debidamente autorizadas por la Gerencia	1	
5. Los ingresos y egresos de mercaderías son registrados inmediatamente.	1	
6. Se realiza control de calidad a la mercadería recibida en la Distribuidora Textil Mabetex.		0
7. Cuentan los registros de inventarios con los documentos de respaldo como facturas, órdenes de compra, etc.	1	
8. La valoración de los inventarios se efectúa en observación a la normativa Tributaria.	1	
9. Se realizan periódicamente constatación física del inventario.		0
10. La Distribuidora Textil Mabetex cuenta con una bodega que resguarde la mercadería.	1	
<b>TOTAL.</b>	5	5
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	50%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	50%	

**Figura N° 22. Ficha de Observación: Componente Inventarios.**

**Fuente:** El investigador.

### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo del componente Inventarios.**

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

$$NC = \frac{5}{10} * 100\%$$

$$NC = 50\%$$

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 50\%$$

$$NR = 50\%$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Se han examinado diez aspectos indispensables para el manejo de los inventarios de la Distribuidora Textil “Mabetex” identificándose un equilibrio, con un nivel de confianza del 50% y nivel del riesgo del 50% de los inventarios de la entidad investigada; valores que suman el 100% de la población total mediante la aplicación de las fichas de observación a los estados financieros.

#### **Interpretación de resultados.**

En las fichas de observación, una vez analizados los indicadores para el componente Inventarios, se concluye que no existe una adecuada gestión de ellos, puesto que se identificó un nivel de riesgo del 50%, cuya principal problemática es no contar con una persona responsable del manejo de la bodega, así como tampoco se cuenta con un manual de procedimientos para los inventarios. Por lo tanto se deduce que el control del componente Inventarios necesita ser atendida de mejor forma, con la finalidad de disminuir el riesgo en el manejo de los inventarios y que contribuya a una adecuada toma de decisiones.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Cuentas por Pagar.		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14.	<b>Hora:</b> 10h00.
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 4.		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada y documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Se recibe los pedidos en el tiempo acordado		<b>0</b>
2. Se cuenta con todos los comprobantes de respaldo como facturas, recibos, etc.	1	
3. Se firma el registro de la recepción del pedido.		0
4. Se revisa los datos de llenado de la factura entregada por el proveedor.		0
5. Se cancela la factura al proveedor el día que corresponde.	1	
6. Se cancela la factura a los proveedores con cheque.	1	
7. Se llevan saldos individuales por proveedor.	1	
8. Se aprovechan los descuentos otorgados por los proveedores.	1	
9. Se contabiliza separadamente el devengado y el pago.		0
10. Se solicitan estados de cuenta actualizados a los proveedores.		0
<b>TOTAL.</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>60%</b>	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	<b>40%</b>	

**Figura N° 23.** Ficha de Observación: Componente Cuentas por Pagar.

**Fuente:** El investigador.

### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo del componente Cuentas por Pagar.**

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

$$NC = \frac{6}{10} * 100\%$$

$$NC = 60\%$$

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 60\%$$

$$NR = 40\%$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Mediante la observación se examinaron diez indicadores de las Cuentas por Pagar, teniendo el nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40% del manejo de las cuentas por pagar de la entidad; valores que suman el 100% de la población total, mediante la aplicación de fichas de observación a los estados contables.

#### **Interpretación de resultados.**

Con el uso de indicadores planteados en la ficha de observación para los componentes de las Cuentas por Pagar, se deduce que no existe una adecuada gestión para los Proveedores, porque se identificó un nivel de riesgo del 40%, cuya principal problemática está relacionada con no recibirse la mercadería en el tiempo acordado por parte de los proveedores, así como tampoco firmar el registro de la recepción de los pedidos. Por lo que se concluye que el control de los componentes de las Cuentas por Pagar merece mayor atención, con la finalidad de disminuir el riesgo en el manejo de los proveedores y contribuir así a decidir acertadamente.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Obligaciones Tributarias		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14.	<b>Hora:</b> 10h15.
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 5		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada y documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES:</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Mabetex cumple con la declaración del IVA oportunamente.	1	
2. La entidad cumple con el pago del impuesto a la Renta en el día que le corresponde.		0
3. El pago de las obligaciones Tributarias son efectuadas mediante débito bancario.	1	
4. Se efectúan las retenciones de conformidad con lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.	1	
5. Se controla periódicamente el cumplimiento de las obligaciones tributarias.		0
6. Los comprobantes de venta y retención cuentan con los requisitos exigidos por la ley.	1	
7. Los comprobantes de retención son entregados en el tiempo permitido por la ley.		0
8. Existe un archivo de las declaraciones tributarias.		0
9. Se realiza un monitoreo del cumplimiento de las obligaciones fiscales.	1	
10. Las declaraciones de impuestos son preparadas con los datos de la contabilidad.		0
<b>TOTAL.</b>	5	5
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	50%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	50%	

**Figura N° 24. Ficha de Observación: Componente obligaciones tributarias.**

**Fuente:** El investigador.

## **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo del componente Obligaciones Tributarias.**

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

$$NR = 100\% - NC$$

$$NC = \frac{5}{10} * 100\%$$

$$NR = 100\% - 50\%$$

$$NC = 50\%$$

$$NR = 50\%$$

### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

### **Análisis de datos.**

Con el estudio de los aspectos más relevantes de las Obligaciones Tributarias de la organización se obtuvo un nivel de confianza del 50% y un nivel de riesgo del 50% en la Distribuidora Textil “Mabetex”; valores que suman el 100% de la población, mediante la aplicación de fichas de observación.

### **Interpretación de resultados.**

Con la aplicación de indicadores al componente Obligaciones Tributarias mediante la observación, se deduce que no existe una adecuada gestión para los deberes Fiscales de la entidad, identificándose un nivel de riesgo del 50%, cuya principal causa es declarar el impuesto a la renta fuera del día que por ley le corresponde, el no entregar los comprobantes de retención en el tiempo que permite la ley y no llevar un archivo de la obligaciones tributarias. Por consiguiente las circunstancias identificadas permiten manifestar que el control del componente Obligaciones Tributarias debe ser atendido urgentemente para mejorar la toma de decisiones.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Capital Social.		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14	<b>Hora:</b> 9h00
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 6		
Tipo de observación: Directa, estructurada, documental.		
Alternativas: Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La entidad cuenta con un Capital suficiente para el desarrollo de las actividades de la Distribuidora Textil.		0
2. El Capital supera la base como persona natural para llevar contabilidad.	1	
3. Existen documentos que sustenten la inversión del capital	1	
4. El Capital es útil para cubrir las principales obligaciones de la Distribuidora Textil “Mabetex”.		0
5. Se ha considerado incrementar el Capital en un tiempo de corto plazo en la Distribuidora Textil.	1	
6. el Capital invertido se halla orientado a las actividades de Distribución de insumos textiles.		0
7. El funcionario responsable informa oportunamente sobre las transacciones que pueden afectar el Capital Social.	1	
8. Existen documentos que sustenten el registro contable del capital.		0
9. El Capital manejado tiene un registro en cuanto a su inversión.	1	
10. Los resultados obtenidos con destinados a la reinversión de materiales textiles para la confección	1	
<b>TOTAL.</b>	6	4
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	60%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	40%	

**Figura Nª 25. Ficha de Observación: Componente capital social**

**Fuente:** El investigador.



### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo para el componente Capital.**

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

$$NR = 100\% - NC$$

$$NC = \frac{6}{10} * 100\%$$

$$NR = 100\% - 60\%$$

$$NC = 60\%$$

$$NR = 40\%$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Con el uso de indicadores al componente Capital de la Distribuidora Textil “Mabetex” mediante la observación se calculó un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40%; valores que suman el 100% de la población, mediante la aplicación de fichas de observación a la información financiera.

#### **Interpretación de resultados.**

Examinados los indicadores que constan en la ficha de observación para el componente Capital, se concluye que no existe una adecuada gestión para el referido componte, puesto que se identificó un nivel de riesgo del 40%, causado porque el capital no es suficiente para el desarrollo de las actividades de la entidad, no existe documentación de respaldo que sustenten el registro contable del capital; entre otros. Como resultado se tiene que el control del componente Capital debe ser mejorado de inmediato para que así contribuya a una adecuada toma de decisiones.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Ventas.		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14	<b>Hora:</b> 10h45.
<b>Observador:</b> Juan Ojeda		
<b>Número de ficha:</b> 7.		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada y documental.		
<b>Alternativas:</b> Alternativas: Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Las ventas son efectuadas con los comprobantes exigidos por la ley.	1	
2. Las ventas son registradas inmediatamente en el sistema contable.	1	
3. Las políticas de ventas son socializadas oportunamente a los clientes de la Distribuidora Textil.		0
4. Existe un expediente de las ventas a crédito.		0
5. Se verifica los límites de crédito en cada operación.		0
6. Los precios de venta de contado se basan en documentos aprobados.	1	
7. Se lleva un reporte diario de las ventas efectuadas por “Mabetex”	1	
8. Se aceptan devoluciones en ventas.	1	
9. Los comprobantes de ventas se archivan mediante un orden cronológico.	1	
10. Se cuenta con un manual de procedimientos para los agentes vendedores.		0
<b>TOTAL.</b>	6	4
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	60%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	40%	

**Figura N° 26. Ficha de Observación: Componente ventas.**

**Fuente:** El investigador.

### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo para el componente Ventas.**

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

$$NR = 100\% - NC$$

$$NC = \frac{6}{10} * 100\%$$

$$NR = 100\% - 60\%$$

$$NC = 60\%$$

$$NR = 40\%$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Evaluated el componente Ventas mediante la observación, se identificó un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40; porcentajes que suman el 100% de la población total, mediante la aplicación de fichas de observación con sus respectivos indicadores.

#### **Interpretación de resultados.**

Mediante la observación y la aplicación de indicadores para el componente Ventas, se tiene como resultado que no existe una adecuada gestión para las Ventas, identificándose un nivel de riesgo del 40%, originado en el escaso capital propio para el desarrollo de las actividades de la entidad, las políticas de ventas no son socializada en la entidad oportunamente, no existe un expediente de ventas a crédito, así como tampoco se dispone de un manual para los agentes vendedores; entre otros. Por tanto es necesario manifestar que el control del componente Ventas requiere ser atendido de mejor manera, para mejorar la toma de decisiones gerenciales.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Gastos Operacionales		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14.	<b>Hora:</b> 11h45.
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 8.		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada y documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Se aprueba debidamente las facturas de los gastos operativos antes de realizar el pago correspondiente.	1	
2. Existe un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos.	1	
3. Existe una persona encargada del control de los gastos.		0
4. Se elaboran presupuesto para los gastos operativos.		0
5. Se siguen los mismos pasos para aprobar todos los gastos, menos los que se efectúan con caja chica.		0
6. Existe información adecuada y oportuna de los gastos operativos en Mabetex.	1	
7. Los Gastos operacionales están sustentados con los comprobantes como facturas, recibos, roles de pagos, etc.	1	
8. Los gastos operacionales son registrados en el momento en que incurren en Mabetex.		0
9. Los gastos operacionales son reportados inmediatamente al gerente propietario.		0
10. Los gastos Operacionales son archivados en orden cronológico.		0
<b>TOTAL.</b>	4	6
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	40%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	60%	

**Figura N° 27. Ficha de Observación: Componente gastos operacionales.**

**Fuente:** El investigador.

### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo para los Gastos Operacionales.**

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

$$NC = \frac{4}{10} * 100\%$$

$$NC = 40\%$$

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 40\%$$

$$NR = 60\%$$

#### **De donde:**

**NC**= Nivel de confianza.

**CT**= Cantidad Total.

**PT**= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Se aplicó la observación al componente Gastos Operacionales de la Distribuidora Textil “Mabetex” mediante los principales indicadores, con el propósito diagnosticar su manejo; consiguiéndose un nivel de confianza del 40% y un nivel de riesgo del 60%, porcentajes que corresponden al 100% de la población total, mediante la aplicación de fichas de observación a la información financiera.

#### **Interpretación de resultados.**

Se evaluó el componente Gastos Operacionales ayudado de la observación, concluyendo que no existe una adecuada gestión para estos Gastos, pues se identificó un nivel de riesgo del 60%, como consecuencia de no contar con una persona encargada del control de los gastos, no llevar un registro de los gastos en el momento que se producen; entre otros, que permiten sugerir que el control del componente Gastos Operacionales necesita ser atendido adecuadamente para la toma de decisiones en la entidad.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros.		
<b>Componente:</b> Gastos no Operacionales		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b> 13/11/14.	<b>Hora:</b> 10h45
<b>Observador:</b> Juan Ojeda.		
<b>Número de ficha:</b> 9.		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada y documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADORES.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Están presupuestados los gastos no operacionales.		<b>0</b>
2. Los gastos no operacionales dispone de un fondo para que sean cubiertos adecuadamente.		0
3. Se aprueba debidamente las facturas antes de pagarlas.	1	
4. Los gastos no operacionales cuentan con los documentos de sustento como facturas, recibos, etc.	1	
5. Se lleva un archivo cronológico de los gastos no operacionales en la empresa.		0
6. Los gastos no operacionales son registrados en el momento que incurrén.	1	
7. Los gastos no operacionales son revisados por el Contador de manera periódica	1	
8. Se lleva un control adecuado de los gastos no operacionales en la Distribuidora Textil “Mabetex”		0
9. Los gastos no operacionales se encuentran detallados en el Estado contable.	1	
10. Los gastos no operacionales están correctamente custodiados por el funcionario responsable.		0
<b>TOTAL.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	40%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	60%	

**Figura N° 28. Ficha de Observación: Componente gastos no operacionales**

**Fuente:** El investigador.

### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo para el componente Gastos no Operacionales.**

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

$$NC = \frac{5}{10} * 100\%$$

$$NC = 50\%$$

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 50\%$$

$$NR = 50$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

Se consideraron los principales indicadores del componente Gastos no Operacionales de la entidad, con el objeto de evaluar el manejo del referido componente por parte de la administración; de lo que se obtuvo un 50% de nivel de confianza y 50% de nivel de riesgo; porcentajes que suman el 100% de la población total, mediante la aplicación de fichas de observación.

#### **Interpretación de resultados.**

Con la ayuda de la observación y el establecimiento de indicadores el componente Gastos no Operacionales, se alcanzó un nivel de riesgo del 50%, que está relacionada con no presupuestarse este tipo de gastos, la entidad no lleva un control adecuado de los gastos no operacionales. De lo que se deduce que el control del componente Gastos no Operacionales necesita ser perfeccionado para aportar a una adecuada toma de decisiones de la organización.

<b>Ficha de observación.</b>		
<b>Distribuidora Textil “Mabetex”</b>		
Análisis de los Estados Financieros		
<b>Componente:</b> Rentabilidad		
<b>Lugar:</b> Distribuidora Textil “Mabetex”	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Observador:</b> Juan Ojeda		
<b>Número de ficha:</b> 10.		
<b>Tipo de observación:</b> Directa, estructurada y documental.		
<b>Alternativas:</b> Se cuenta con las opciones de si y no, por consiguiente se puntuará con 1 y 0 en su orden en la alternativa que corresponda y en base al indicador requerido.		
<b>INDICADOR.</b>	<b>Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Se ha realizado un análisis financiero en la entidad.		<b>0</b>
2. Se calcula la rentabilidad mediante índices financieros en la Distribuidora Textil “Mabetex”.		0
3. Se revisa el porcentaje de rentabilidad mensualmente.	1	
4. La gerencia analiza los resultados obtenidos de las ventas de Mabetex.		0
5. La rentabilidad de la empresa depende en mayor proporción de las ventas realizadas en efectivo		0
6. La utilidad de Mabetex es reinvertida.	1	
7. Se disminuyen los gastos no operacionales para obtener mayor rentabilidad		0
8. La repartición de utilidades para los trabajadores es realizada conforme lo dispone la ley.	1	
9. El cálculo del Impuesto a la renta se lo hace a partir de la utilidad del ejercicio.		0
10. Se mantiene registros de las utilidades acumuladas de cada ejercicio económico de “Mabetex”		0
<b>TOTAL.</b>	3	7
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA</b>	30%	
<b>PORCENTAJE DE NIVEL DE RIESGO</b>	70%	

**Figura N° 29. Ficha de Observación: Componente Rentabilidad**

**Fuente:** El investigador.



### **Cálculo Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo para el componente Obligaciones Tributarias.**

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

$$NC = \frac{3}{10} * 100\%$$

$$NC = 30\%.$$

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 30\%$$

$$NR = 70\%$$

#### **De donde:**

NC= Nivel de confianza.

CT= Cantidad Total.

PT= Puntaje Total.

#### **Análisis de datos.**

En el estudio del componente Rentabilidad de la Distribuidora Textil “Mabetex” mediante la observación; se consiguió un 30% de nivel de confianza y un 70% de nivel de riesgo; porcentajes que suman el 100% de la población total, con la aplicación de fichas de observación.







#### **Interpretación de resultados.**

Analizados los indicadores planteados en la ficha de observación para el componente Rentabilidad, se deduce que no existe una adecuada gestión para la rentabilidad, identificándose un nivel de riesgo del 70%, que está relacionada con no haberse realizado un análisis financiero en la entidad, no se han disminuido los gastos no operacionales y no existen registros de las utilidades de cada ejercicio económico; motivos que justifican para que el control del componente Rentabilidad deba ser atendido de mejor manera para obtener una óptima toma de decisiones de la organización.

N <sup>a</sup>	INDICADOR	SI	NO	NIVEL DE RIESGO		NIVEL DE CONFIANZA
1	Bancos.	4	6	60%		40%
2	Cuentas por Cobrar.	4	6	60%		40%
3	Inventarios.	5	5	50%		50%
4	Cuentas por Pagar.	6	4	60%		40%
5	Obligaciones Tributarias	5	5	50%		50%
6	Capital Social	6	4	40%		60%
7	Ventas	6	4	40%		60%
8	Gastos Operacionales	4	6	60%		40%
9	Gastos No Operacionales	5	5	50%		50%
10	Rentabilidad	3	7	70%		30%

**Figura N° 30. Matriz de Resumen del Nivel de Riesgo.**

**Fuente:** El investigador.

NIVEL DE CONFIANZA					
BAJO		MODERADO		ALTO	
15% - 50%		51% - 75%		76% - 95%	
85% - 50%		49% - 25%		24% - 5%	
ALTO		MODERADO		BAJO	
NIVEL DE RIESGO (100-NC)					

**Figura N° 31. Nivel de riesgo y confianza.**

**Fuente:** Normas y Procedimientos de Auditoria Integral – Yanel Blanco Luna

#### 4.2. Comprobación de la hipótesis

Para **Moreno (s.f):**

La secuencia lógica que el investigador establece en busca de apoyo para su hipótesis de investigación, es expresada por Ary (1979) de la siguiente

manera:

1. Deducir las consecuencias que habrán de observarse si la hipótesis es correcta.
2. Seleccionar métodos de investigación que permitan la observación, la experimentación, o cualquier otro procedimiento necesario para mostrar si esas consecuencias ocurren o no.
3. Aplicar ese método y recabar los datos cuyos análisis indiquen que la hipótesis tienen apoyo o no.

La secuencia anterior hace notar cómo el investigador, antes de lanzarse a la búsqueda de datos, examina detenidamente su hipótesis pensando en términos de “si ésta hipótesis es cierta cuáles serán las consecuencias que deberán observarse”, eso le llevará a plantear qué hacer o a dónde recurrir para verificar si estas consecuencias están ocurriendo y finalmente realizar lo planeado para conseguir datos. (p.115)

La comprobación de la hipótesis es parte esencial de la investigación, por consiguiente depende de la técnica y del instrumento de investigación aplicados que se corrobore la hipótesis formulada en el Capítulo II de la presente investigación. En definitiva la finalidad que se persigue es llegar a demostrar el respaldo necesario para la misma y aceptar la conjetura.

Con la ayuda de la ficha de observación y el análisis respectivo a los Estados Financieros de la Distribuidora Textil “Mabetex”, se examinó varios indicadores o particularidades de suma importancia dentro de la investigación.

#### **4.2.1. Coeficiente de correlación lineal $r$**

Según **Triola (2009)**: “Mide la fuerza de la relación lineal entre los valores cuantitativos apareados  $x$  y  $y$  en una muestra. El coeficiente de correlación lineal también se conoce como coeficiente de correlación producto momento de Pearson” (p.499).

El propósito del coeficiente de correlación es llegar a demostrar la relación de las variables de estudio, tanto de la independiente, así como de la dependiente. Llegar a establecer dicha correlación es elemento primordial para la investigación y preferentemente es usado para elaborar la Propuesta en la presente investigación.

## **Interpretación del coeficiente de correlación lineal.**

Como manifiesta **Triola (2009)**:

“El valor de  $r$  siempre debe estar entre  $-1$  y  $+1$ , inclusive. Si  $r$  es aceptada a  $0$ , concluimos que no hay una correlación lineal significativa entre  $x$  y  $y$ , pero si acerca a  $-1$  o  $+1$ ” (p.501).

La condición de validez de este coeficiente de correlación es que debe alejarse de  $0$ ; es decir que debe tener un valor cercano a los valores absolutos ya sea positivo como negativos. De lo cual cabe deducir que el rango de aceptación es de  $-1$  y  $+1$ ; cuando el comportamiento de los datos tiende a formar una línea recta existe mayor posibilidad de que se correlacionen las variables.

De lo planteado en los apartados que preceden, es oportuno mencionar la necesidad de formular las variables de estudio; para lo que se utilizará aquellas que demostraron un nivel de riesgo alto luego de la aplicación de las fichas de observación.

Para correlacionar las variables de estudio es necesario escoger los indicadores con los que se va trabajar.

Variable independiente: Se eligieron para la variable “La Auditoría de Gestión”, los componentes detallados a continuación:

- Cuentas por cobrar.
- Inventarios.
- Bancos

Variable dependiente: Se eligieron para la variable “Toma de Decisiones”, los componentes detallados a continuación:

- Cuentas por Pagar.
- Rentabilidad
- Obligaciones tributarias

**Simbología utilizada.**

**x**= Variable independiente con su nivel de riesgo.

**y**= variable Dependiente con su nivel de riesgo.

**x<sup>2</sup>**=Variable Independiente elevada al cuadrado

**y<sup>2</sup>**= Variable Dependiente elevada la cuadrado.

**r**= Coeficiente de correlación lineal.

**Tabla N° 4. Cálculo de r.**

x	y	x*y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
0.6	0.4	0.24	0.36	0.16
0.5	0.7	0.35	0.25	0.49
0.6	0.5	0.3	0.36	0.25
<b>1.7</b>	<b>1.6</b>	<b>0.89</b>	<b>0.97</b>	<b>0.9</b>

**Fuente:** Fichas de observación.

**Elaborado por:** El investigador.

Con el cálculo de los datos expuestos en la tabla que precede, se sustituye en la fórmula detallada a continuación:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum (x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum (y^2) - (\sum y)^2}}$$

**En donde:**

$r=$	Coeficiente de correlación lineal.
$n=$	Número de datos (elementos).
$\sum xy=$	Sumatoria del Producto de la variable independiente por la variable dependiente.
$n\sum xy=$	Producto del número de datos por la sumatoria del producto de la variable independiente por la variable dependiente.
$\sum x=$	Sumatoria de la variable independiente.
$\sum y=$	Sumatoria de la variable dependiente
$n\sum xy - (\sum x)(\sum y)$	Producto del número de datos por la sumatoria del producto de la variable independiente por la variable dependiente menos el producto de la sumatoria de la variable independiente por la variable dependiente.
$n\sum(x^2)=$	Número de datos multiplicado por la sumatoria de la variable independiente elevada al cuadrado.
$(\sum x)^2=$	Sumatoria de la variable independiente elevada al cuadrado.
$n\sum(y^2)=$	Número de datos multiplicado por la sumatoria de la variable dependiente elevada al cuadrado.
$(\sum y)^2=$	Sumatoria de la variable dependiente elevada al cuadrado.

Reemplazando los valores en la formula, se tiene:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum(x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum(y^2) - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{6(0,89) - (1,7)(1,6)}{\sqrt{6(0,97) - (1,7)^2} \sqrt{6(0,9) - (1,6)^2}}$$

$$r = \frac{5,34 - 2,72}{\sqrt{5,82 - 2,89} \sqrt{5,4 - 2,56}}$$

$$r = \frac{2,62}{\sqrt{2,93} \sqrt{2,84}}$$

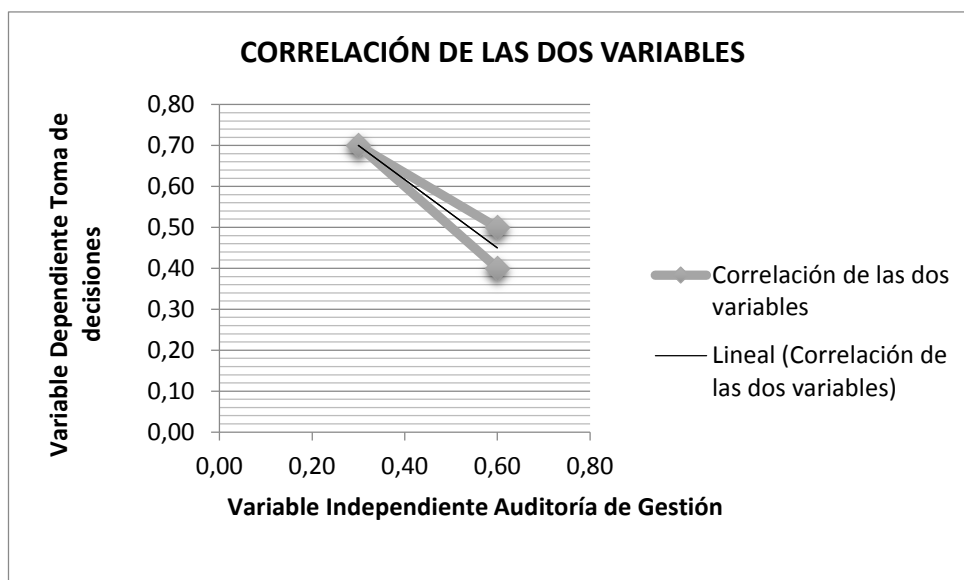
$$r = \frac{2,62}{2,727782983}$$

$$r = 0,96$$

El valor calculado para el coeficiente de correlación lineal, es de utilidad para el cálculo del estimador “t student” con el que se verificará la hipótesis más adelante.

Mediante la información obtenida a través de la observación y tomando el nivel de riesgo de cada componente se constata la correlación directa con la investigación en curso; esto es Bancos, Cuentas por Cobrar e Inventarios para la variable independiente: Auditoría de Gestión; Cuentas por Pagar, Rentabilidad y Obligaciones Tributarias para la Variable Dependiente: Toma de decisiones. Por consiguiente es fundamental llegar a establecer la correlación que tienen las variables de estudio.

Calculados los valores de la Variable Independiente “x” & los valores para la variable independiente “y” referidos en la tabla, luego se los utiliza en el cálculo del coeficiente de correlación lineal, se tiene como resultado el siguiente gráfico.



**Figura N°. 32 Correlación de variables**

**Elaborado por:** El investigador-

**Fuente:** Tabla 5.

Como manifiesta **Triola (2009):**

“Concluimos que hay una relación lineal significativa entre  $x$  y  $y$ . interpretaciones tales como “cercano a” 0 o 1 o -1 son vagas” (p.501)

Se ha llegado a demostrar con datos pertinentes entonces la correlación existente entre las variables de estudio mediante el cálculo del coeficiente de correlación y el respectivo gráfico como soporte del cálculo realizado.

### **4.3. Verificación de la hipótesis**

Citando a **Herrera & Naranjo (2008):**

“Una hipótesis puede ser demostrada sobre la base de alguna PRUEBA ESTADÍSTICA O ESTIMADOR el mismo que depende del tamaño de la muestra, del número de muestras, de la población a compararse, de si trabaja con medidas o frecuencias” (p.215)



La verificación de la hipótesis tiene como propósito elemental determinar tanto la existencia de la problemática de estudio, así como la relación existente entre las variables planteadas en el Capítulo I de la investigación.

### **Planteamiento de la Hipótesis.**

H1: Es la Auditoría de Gestión lo que **INCIDE** en la Toma de Decisiones de la Distribuidora Textil “MABETEX”.

HO: La Auditoría de Gestión **NO INCIDE** en la Toma de Decisiones de la Distribuidora Textil “MABETEX”.

Para la verificación de la hipótesis de estudio se utilizará el estimador “t” student, en donde:

t= Estimador “t student”.

r= Coeficiente de correlación lineal.

n= Número de datos.

Se va aplicar Modelo estadístico del estimador “t student”, mediante la siguiente fórmula:

### **Modelo Estadístico**

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

### **Nivel de significancia:**

Para el cálculo correspondiente de comprobación de la hipótesis se empleó un nivel de significancia del 0,01%; por consiguiente se tiene 99% de confianza en los resultados y 0,01% como margen de error aceptable.

### Cálculo de los grados de libertad.

$$n=6$$

**n**= número de datos presentes con los que se trabaja.

**gl**= grados de libertad.

$$gl = n - 1$$

$$gl = 6 - 1$$

$$gl = 5$$

Se obtuvo cinco grados de libertad, que ubicados en la Tabla de Distribución “t student”, se tiene que el valor tabulado de 1,48.

### Calculo del estimador t student.

Reemplazando los datos en la fórmula, se tiene:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

$$t = \frac{0,96}{\sqrt{\frac{1-0,9216}{6-2}}}$$

$$t = \frac{0,96}{\sqrt{\frac{0,0784}{4}}}$$

$$t = \frac{0,96}{\sqrt{0,0196}}$$

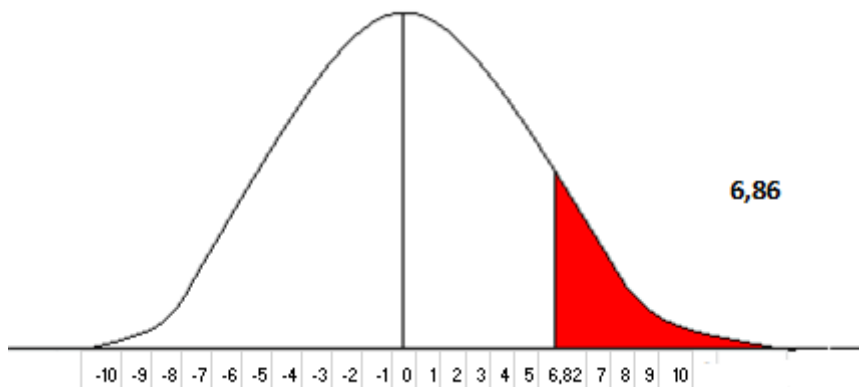
$$t = \frac{0,96}{0,14}$$

$$t = 6,86$$

**Verificación de la hipótesis.**

Una vez calculado el valor de tc; esto es t calculado e identificado el valor de 5 grados de libertad en la tabla distribución t de student; es oportuno representarla gráficamente como sigue:

**Tabla Nª 5. Campana de Gauss.**



Con 5 grados de libertad y un nivel de aceptación del 99%, se tiene un valor de 3,37 de t tabulado según la respectiva tabla.

$$t_c > t_t$$

n-1	$\alpha$	0,25	0,2	0,15	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
1		1,0000	1,3764	0,9626	3,0777	6,3138	12,7062	31,8205	63,6567	636,6192
2		0,8165	1,0607	1,3862	1,8856	2,92	4,3027	6,9646	9,9248	31,5991
3		0,7649	0,9785	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409	12,924
4		0,7407	0,941	1,1896	1,5332	1,1318	2,7764	3,7469	4,6041	86.103
5		0,7267	0,9195	1,1558	1,4759	2,015	2,5706	3,3649	4,0321	6,8688
6		0,7176	0,9057	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074	5,9588

**Fuente:** Triola (2006).

**Elaborado por:** El investigador.

**Regla de decisión:**

Se obtuvo  $t_{\text{tabulado}} = 3,37$ ;  $t_{\text{calculado}} = 6,86$ ; valores que no corresponden a la zona de intervalo de la hipótesis nula “La Auditoría de Gestión **NO INCIDE** en la Toma de Decisiones de la Distribuidora Textil “MABETEX”; por consiguiente se rechaza esta hipótesis y se acepta  $H_1$ : Es la Auditoría de Gestión es lo que **INCIDE** en la Toma de Decisiones de la Distribuidora Textil “MABETEX”; de lo que se concluye la utilidad que tendría la práctica de una auditoría de gestión en la distribuidora Textil Mabetex para la Toma de Decisiones.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

1. La Distribuidora Textil “Mabetex” no efectúa una gestión adecuada respecto de los componentes de los Estados Financieros que permita tomar decisiones de manera oportuna.
2. La administración de los inventarios, cuentas por cobrar y bancos, son componentes directamente relacionados con el manejo de las cuentas por pagar, rentabilidad y obligaciones tributarias de la entidad, analizados en esta investigación demuestran la incidencia que tiene las decisiones gerenciales.
3. Las actividades mediante las cuales se desenvuelve la entidad no están respaldadas de un plan estratégico que establezca las metas y objetivos organizacionales a corto, mediano o largo plazo, con los que pueda constatar el cumplimiento de las metas de la entidad.
4. La Distribuidora Textil “Mabetex” no aplica herramientas de la Auditoría de Gestión que le permitan medir el cumplimiento de objetivos y metas para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión y con miras a mejorar el mando continuo de los procesos.
5. En la actualidad no se aplican índices e indicadores de gestión que permitan evaluar la gestión gerencial en la Distribuidora Textil “Mabetex”, los cuales son responsabilidad de la administración y jefes departamentales de la organización.

## **5.2.Recomendaciones**

1. La empresa de manera urgente debe evaluar el manejo financiero de los componentes de los estados financieros con el propósito de lograr una gestión administrativa y financiera eficiente.
2. La entidad debe aplicar herramientas de la auditoría de gestión que le permitan disponer de información suficiente sobre el cumplimiento de metas y objetivos, así como medir la eficiencia, eficacia y calidad en el manejo de los recursos.
3. Es necesario que la Distribuidora Textil “Mabetex” diseñe un plan estratégico con la finalidad de evaluar los aspectos internos y externos que afectan a la entidad; así como definir concretamente las metas y objetivos de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo, así como el establecimiento de la Misión y Visión, que donde se determinará a dónde quiere llegar y en qué momento espera lograrlo.
4. Con la aplicación de indicadores de gestión tanto financieros como administrativos, la Distribuidora Textil “Mabetex” contará con elementos de juicio para medir la gestión administrativa y financiera, así como el monitoreo de la gestión su gestión para mediante las recomendaciones obtener los postulados proyectados y el posicionamiento en el mercado de la comercialización de insumos textiles.
5. La entidad de manera urgente debe diseñar y aplicar índices e indicadores de gestión en la Distribuidora Textil “Mabetex”, como herramienta útil para la toma decisiones gerenciales.

## CAPÍTULO VI

### **6. LA PROPUESTA.**

#### **6.1. Datos Informativos:**

##### **6.1.1. Título de la Propuesta**

Proponer un Plan Estratégico con valoración de indicadores financieros y de gestión para la Distribuidora Textil “Mabetex”.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora**

Distribuidora Textil “Mabetex”.

##### **6.1.3. Beneficiarios.**

Lo principales beneficiarios con el avance del presente trabajo estructurado de manera independiente son:

- Gerente propietario;
- Empleados y;
- Demás colaboradores de la Distribuidora Textil “Mabetex”.

Po cuanto son los interesados directos con la consecución del presente estudio para disponer de un plan estratégico que permita a la entidad mejorar la ineficiente gestión administrativa y financiera.

##### **6.1.4. Ubicación Geográfica.**

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Ambato,

**Parroquia:** La Matriz.

**RUC:** 18018321200001

**Teléfono:** 0984920937

#### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.**

Para la ejecución de la presente propuesta se estimó las siguientes fechas:

- Fecha de iniciación: Octubre del año 2014.
- Fecha de culminación: Diciembre del 2014.

#### **6.1.6. Equipo Técnico Responsable**

- **Gerente de la empresa:** Manuel Bermeo.
- **Contadora de la empresa:** Anabel Pérez.
- **Investigador:** Juan Ojeda.
- **Tutora:** Dra. Adriana Estévez.

#### **6.1.7. Costo de la Propuesta**

**Tabla N° 6. Costo de los recursos.**

<b>Descripción de los recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario \$</b>	<b>Costo total \$</b>
Copias	40	\$ 0.05	\$ 2,00
Transporte			\$ 25,00
Uso de internet			\$ 25,00
Nutrición			\$ 50,00
Papel bond utilizado.			\$ 8,00
Impresión de documentos.	200	\$0.10	\$ 20,00
Folder	5	\$ 0.50	\$ 2,50
Anillados	3	\$ 1,25	\$ 3,75
<b>Subtotal de costos</b>			126,25
<b>Imprevistos 15%</b>			18,94
<b>Total de costos.</b>			163,39

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** El investigador.



## **6.2. Antecedentes de la Propuesta.**

La Distribuidora Textil “Mabetex” no dispone hasta el momento de un Plan Estratégico que permita evaluar la gestión administrativa y financiera de la misma; por consiguiente con la problemática identificada es necesario diseñar una propuesta que se acople a las verdaderas necesidades de la entidad para que la toma de decisiones por parte de la Gerencia sea adecuada.

Para **Burway & Cuellar (1999)**:

“La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones, organizaciones e instituciones” (p.25).

Según expresa **Lafuente: (1992)**:

Tradicionalmente se ha pensado que la utilización de la planificación estratégica, como instrumento de dirección, estaba reservada a aquellas empresas que por su tamaño o dimensión espacial podrían encuadrarse dentro del segmento de lo que entendemos como “grandes”.

El sistema que propondremos pasaría ser un modelo personal de dirección de la propia empresa. Para lograr el éxito deseado, la estructura organizativa deberá definirse y adaptarse al entorno empresarial interno y externo. (p.117)

Como lo manifiesta **Paris (2005)**:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios externos e internos, que afectan a la organización. (p.28)

Citados varias definiciones de Planificación Estratégica y establecido adecuadamente el problema en la Distribuidora Textil “Mabetex”, se deduce que es necesario plantear un plan estratégico que contenga los principales elementos que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en la entidad. Por consiguiente el manejo de la entidad mejorará el contar con: la visión, misión y objetivos organizacionales correctamente establecidos conforme a las verdaderas intenciones de la empresa. El mayor objetivo es disponer de una herramienta eficaz a futuro que conjuntamente con la labor desinteresada y estratégica de la administración se conseguirá cambios relevantes propios de la entidad, así como contará con herramientas de medición para evaluar la situación financiera.

### **6.3. Justificación**

El diseño de una planificación estratégica en una entidad proporciona claridad sobre las metas y objetivos que persigue la organización y responde a la pregunta ¿En dónde queremos estar en el futuro?, para ello hay que diagnosticar minuciosamente la situación organizacional actual, definida por ¿En dónde nos encontramos ahora?, que forma parte del antecedente para concluir adecuadamente la planificación estratégica por intermedio de la visión de la entidad.

Es aceptable llegar a justificar la propuesta de un plan estratégico como instrumento que contribuya a realizar cambios en el entorno interno de la organización, por consiguiente para emprender cambios, es necesario detallar los componentes que contiene una planificación como son: visión, misión, objetivos, entorno, participación; que conjugados todos se tiene como resultado la renovación total de la perspectiva administrativa y financiera de la empresa.

La Planificación Estratégica en la Distribuidora Textil “Mabetex”, tiene la finalidad de proporcionar a la administración una herramienta que permita tomar las decisiones adecuadas en tiempos oportunos, es clave además identificar las debilidades que han estado afectando a la organización; las estrategias posibilitan a la administración criterios para anticiparse a la ocurrencia de los hechos

administrativos y financieros y por tanto proyectar posibles acciones que ayuden a disminuir la incidencia, gravedad de los hechos y que en su lugar se tomen acciones exitosas.

Es necesario argumentar que para que se llegue a tener éxito en la Distribuidora Textil “Mabetex” debe apoyarse de indicadores financieros y de gestión que ayuden a evaluar el manejo de la organización, que al ser comparados entre distintos componentes permiten tomar decisiones correctivas para mejorar las situaciones identificadas, así como permite identificar la manera en como se está prestando los servicios por parte de la entidad a los clientes. La aplicación de los medidores financieros y de gestión es conseguir el mejoramiento permanente, así como eliminar las circunstancias identificadas que inciden desfavorablemente en el manejo administrativo y financiero de Mabetex.

#### **6.4. Objetivos**

##### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar una Planificación Estratégica como herramienta de gestión y mediante la aplicación de indicadores financieros y de gestión para la medición de la gestión administrativa y financiera de la Distribuidora Textil “Mabetex”.

##### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la manera cómo se desarrolla la gestión gerencial actual de la Distribuidora Textil “Mabetex”.
- Plantear la misión, visión y objetivos organizacionales para la Distribuidora Textil Mabetex.
- Elaborar un Plan Estratégico con la valoración de indicadores financieros para la medición de la gestión administrativa y financiera de la Distribuidora Textil Mabetex.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

La presente propuesta es factible, pues a través de una de una planificación estratégica se obtendrán mejores resultados tanto en la administración, así como en los distintos departamentos de la organización. Se considera factible llevar a cabo el diseño del plan estratégico por cuanto la gestión es el aspecto más importante en una entidad, puesto que por su intermedio se tienen buenos o malos resultados, por cuanto la Distribuidora Textil “Mabetex” no ha aplicado este tipo de herramienta como parte de la Auditoría de Gestión, para desarrollar el Plan Operativo considerando los aspectos básicos que debe contener el mismo.

La elaboración de un plan estratégico con indicadores financieros y de gestión brindará a la administración información suficiente, oportuna que permita alcanzar sus objetivos y metas organizacionales, para lo que es necesaria la participación tanto del talento humano, así como de los recursos materiales que permitan establecer los principios y enfoques que mejoren la actuación gerencial en la entidad. La finalidad que se busca no está relacionada con cambiar la cultura actual de “Mabetex”, sino más bien fortalecer la existente, mediante el cambio del comportamiento de involucrados que se convierta en un sistema activo y progresivo de planificación para la Gerencia y que en definitiva permita evaluar la toma de decisiones mediante argumentos verídicos.

El propietario y gerente de la Distribuidora Textil “Mabetex”, está de acuerdo en proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la presente propuesta; así como a colaborar económicamente en los principales gastos que involucra su consecución con la finalidad de disponer de una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa y financiera por medio de decisiones oportunas y adecuadas.

A demás se debe enfatizar que mediante una planificación estratégica se establecerá la misión, visión, metas y objetivos organizacionales para la organización, que en general será de utilidad tanto para la gerencia, así como para los jefes

departamentales como un enfoque hacia donde debe llegar la empresa y bajo que principios se debe llevar a cabo las actividades.

## **6.6. Fundamentación.**

### **6.6.1. Planificación Estratégica.**

#### **Como expresa Carucci (2003):**

De acuerdo con la planificación estratégica, la estrategia es precisamente la forma de crearle viabilidad a las operaciones que el decisor considera necesarias para alcanzar determinados objetivos. En este sentido, la estrategia está constituida por un conjunto de operaciones tácticas que van creando las condiciones adecuadas para ejecutar las operaciones del plan que inicialmente eran inviables. (p.62)

#### **Para Cámara (2005):**

La planificación estratégica se centraría principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general. La planificación estratégica, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de los que hemos hablado (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, a los que nos referiremos posteriormente), en tanto que la planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que "operativice" los planteamientos de largo alcance). (p.141)

De lo citado se puede manifestar que la Planificación Estratégica está relacionada con la habilidad y creatividad con la que obra la gerencia para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. En consecuencia está conformada por un conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo con el propósito de que sea viable la toma de decisiones en la entidad.

### **6.6.1.1. Misión y Visión Organizacional**

Para **Gómez (2012)**:

**Misión.-** La misión representa la identidad y personalidad de la organización. La misión forma parte del sistema de principios, valores y creencias de la organización.

**Visión.-** La visión es la percepción de cómo podría llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades, “la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización en un determinado plazo”. (pp.99, 106)

En concreto la misión es la práctica de los valores y principios con la cual se identifica la organización, mostrando una identidad propia frente a terceros; mientras que la visión es el anhelo que tiene la empresa a futuro, claro está con el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

### **6.6.1.2. Objetivos Organizacionales**

**Gómez (2012)**:

“Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados, nos dicen exactamente dónde estamos y donde queremos estar en un determinado momento” (p.111)

### **6.6.2. Análisis Financiero**

Para **Rubio (2007)**:

Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros. El proceso de análisis consiste en

la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional. (p.2)

### **6.6.3. Análisis Vertical**

Para **Mejía (2006)**:

El análisis vertical consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio.

Dentro del análisis vertical existe el llamado método de razones simples, que permiten obtener un número significativo de relaciones entre las cuentas, con el objetivo de medir variables importantes como la liquidez, solvencia, estabilidad, rentabilidad, entre otros. (p.27)

El análisis vertical involucra o toma cada componente del estado de situación financiera, por lo que se va evaluando las cuentas en general con el propósito de tener datos que nos permitan cuestionar respecto de la liquidez, solvencia, rentabilidad de la organización; etc.

### **6.6.4. Análisis Horizontal**

Como expresa **Mejía (2006)**:

“El análisis horizontal hace posible la comparación de estados financieros de periodos pasados consecutivos, para determinar la evolución de las diferentes cuentas” (p.27)

El análisis horizontal permite manejar y comparar los estados financieros de una misma empresa en varios ejercicios económicos, con la intención de identificar la evolución que ha tenido en el tiempo los componentes de los estados financieros.

### 6.6.3. Análisis FODA (DAFO)

Como manifiesta **Gómez (2012)**:

El análisis DAFO es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. Es quizás una de las herramientas más utilizadas para el análisis interno y externo y en muchas ocasiones la única empleada. La palabra DAFO o FODA es el acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. (p.85)

El FODA es la evaluación tanto de los elementos internos como externos de la entidad, con la que se llega a tener una concepción clara de la situación actual por la que está pasando la empresa y que permite llegar a establecer objetivos y metas organizacionales para superar las debilidades y amenazas identificadas.

#### **Definiciones.**

**Fortalezas:** Están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable.

**Oportunidades:** En cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización.

**Debilidades:** Son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad, son hechos potenciales que facilitan el logro de los objetivos.

**Amenazas:** Son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. (Gómez, 2012, p.16)

Es importante dejar en claro las definiciones de cada uno de los elementos del FODA o DAFO como también se lo conoce tienen el propósito de determinar los factores de tipo interno y externo o ajenos a las operaciones de la entidad. Así mismo se debe establecer los principales lineamientos bajo los que se construirá la matriz FODA.



### **6.6.3.1. Análisis Interno.**

Para **Burwall y Cuellar (1999)**:

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización o institución; y las debilidades (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño. Este análisis también es conocido como auditoría interna. (p.171)

El análisis del entorno es parte de la planificación estratégica con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la entidad, que básicamente son aspectos propios de la entidad y para el presente estudio se determinará las circunstancias tanto positivas como negativas de la distribuidora textil “Mabetex”.

### **6.6.3.2. Análisis Externo**

Para **Gómez (2012)**:

“Supone el examen de los elementos exógenos que afectan a la empresa, lo que da lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, tanto presentes como potenciales. Esta tarea consta de cuatro análisis: del cliente, de la competencia, del sector y del entorno” (p.47)

Es necesario señalar que también existen factores ajenos a “Mabetex” que afectan en cuanto tiene que ver con la planificación y su gestión gerencial; por tanto se tiene tanto las oportunidades y las debilidades que se relacionan principalmente con los clientes, los competidores de la empresa, la demografía en donde se comercializa los productos y el entorno donde se lleva a cabo las actividades de comercialización que son factores importantes para la toma de decisiones gerenciales en la entidad.

#### 6.6.4. Indicadores Financieros.

Para **Toro (2010):**

Una razón financiera es una operación matemática (aritmética o geométrica) entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa, también pueden ser usadas como indicadores de gestión. La razón de indicador es la expresión cuantitativa del desarrollo, actividad o comportamiento de toda organización o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso. (p.121)

Los indicadores financieros permiten que la organización tenga información clara y veraz sobre su situación financiera, para lo que se toma la información de los estados financieros y se calcula el comportamiento o tendencia de la organización. Su aplicación permite contar información de la liquidez, solvencia, rotación, rentabilidad de la organización para que la administración como las decisiones correctivas.

#### 6.6.5. Indicadores de Gestión

Como manifiesta **Haime (2005):**

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y se evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A se vez ayudan a delinear os cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas. (p.124)

<b>Características de los indicadores de gestión.</b>	
Calidad de los indicadores de gestión	Precisión
	Facilidad de lectura e interpretación
	Contabilidad
	Oportunidad
	Facilidad de obtención
	Coherencia con objetivos.

**Figura N° 33. Características de los indicadores de gestión.**

Elaborado Por: Investigador.  
Fuente: Haime (2005).

Se puede concluir que los indicadores de gestión permiten medir el ejercicio de la administración en una entidad, principalmente el diagnóstico de la eficiencia, eficacia y calidad, es necesario puntualizar que siempre se tendrá un valor cuantitativo sobre las actividades o comportamientos de la entidad.

**6.6.5.1. ¿Cómo se construye los indicadores de gestión?**

Para la construcción de un indicador de gestión es importante considerar la siguiente estructura, como sigue:

**Objetivo.-** Contesta la pregunta para qué se diseña el indicador.

**Definición.-** Establecido de forma clara y simple.

**Responsable.-** señala los responsables de las acciones.

**Recursos.-** Talento humano, insumos, herramientas, etc.

**Nivel de referencia.-** Comprendido por metas, requerimientos o cifras acordadas con el personal de apoyo.

**Puntos de lectura.-** Identificar el punto de medición, que puede ser al inicio, en la fase intermedia o al final.

Sujeto		+	Verbo en participio		
Kilómetros de red vial nacional		+	Construidos		
Nuevos cupos de educación superior.		+	Generados		
Proyectos de investigación y desarrollo		+	Financiados		
Municipios	+	Vinculados		+	A territorios digitales
Hectáreas	+	Tituladas		+	A población Desplazada

**Figura N° 34. Estructura de un indicador.**

**Fuente:** Departamento Nacional de planificación (DNP).

### 6.6.6. Índices de gestión

Según **Serna (2005)**:

“El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos en los planes de acción y el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización” (p.14)

El objetivo principal de la investigación en curso es evaluar la gestión gerencial en la entidad, para lo cual con la aplicación de la planificación estratégica se tendrá una idea clara del comportamiento de gestión de los recursos, así como de la necesidad de plantear los índices de gestión del caso.

### 6.6.7. Factor Z

Para **Blanco (2004)**:

“El factor concede la mayor importancia a los activos ya que cuatro de las cinco razones, resultan de dividir por los activos. La no utilización óptima de ellos disminuye el valor Z” (p.267).

El factor Z es un estimador que brinda la posibilidad de asignar puntuaciones, a través de 5 medidas de rendimiento para obtener un porcentaje total. Su utilización permite establecer la situación financiera de la entidad en estudio.

Según **Blanco (2004)**:

“El puntaje oscila entre 5 a 10.

Z < 1,8 Significa una probabilidad alta de quiebra.

Z = Entre 1,8 y 3,0 sitúa a la empresa en una zona gris.

Z > 3,0 Ofrece una probabilidad baja de quiebra” (p.436).

El cálculo del estimador “Z”, permite contar con información veraz sobre la situación financiera de las organizaciones, por tanto puede ser saludable, en grave peligro de quiebra o tener equilibrio en sus actividades comerciales y financieras.

### Razones para el puntaje “Z”.

FACTOR Z		
Nombre del indicador	Fórmula	Objetivos
X <sub>1</sub>	$\frac{\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}}{\text{activo total}}$	Esta variable tiene explícitamente en cuenta las características de liquidez y tamaño.
X <sub>2</sub>	$\frac{\text{utilidades acumuladas}}{\text{activo total}}$	Muestra la edad de la empresa. Una empresa relativamente nueva, presentará un índice bajo
X <sub>3</sub>	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{activo total}}$	Mide la productividad real del activo de la compañía al excluir los Gastos Financieros y los impuestos.
X <sub>4</sub>	$\frac{\text{valor de mercado de las acciones o patrimonio}}{\text{activo total}}$	Muestra hasta qué punto puede disminuir el valor del activo de la empresa, antes de que el pasivo supere al activo y la compañía se haga insolvente.
X <sub>5</sub>	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$	Pone de manifiesto la capacidad de generar ventas de los activos de la compañía.
$Z = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5$		

**Figura N°-35. Cálculo del Factor “Z”**

**Fuente:** Normas y Procedimientos de Auditoría Integral- Yanel Blanco Luna.

En el cuadro que precede se dispone de las medidas que se debe calcular para llegar a establecer el estimador “Z” y por consiguiente conocer la situación por la que atraviesa actualmente la Distribuidora Textil “Mabetex”.

## 6.7. Modelo Operativo.

### Herrera & Naranjo (2008):

“Plan de acción que puede contemplar entre otros aspectos: fases, etapas, metas actividades, recursos, presupuesto, responsables, tiempo” (p.150).

El modelo operativo o metodología como también se lo conoce contiene en su estructura las distintas fases o etapas que contiene el texto de la propuesta como alternativa de solución al problema de estudio, es decir la Planificación estratégica con la valoración de indicadores financieros y de gestión en la Distribuidora Textil “Mabetex”, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera de los recursos.



**Figura N°. 36. Fases Modelo Operativo.**

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado Por:** El investigador.

### **6.7.1. I Fase: Análisis de la situación actual de la Distribuidora Textil “Mabetex” y su entorno.**

#### ***6.7.1.1. Descripción de la entidad***

Las Distribuidora Textil “MABETEX”, fue fundada por el Ing. Manuel Bermeo en el año 2005 como: “La Financiera del Confeccionista”, motivada por sus principios y políticas institucionales, entre las que sobresalía el apoyo a los confeccionistas, pequeñas y medianas fábricas que se convirtieron con el paso del tiempo en fieles clientes, influenciados principalmente por la diversidad de productos que ofrece la entidad, actualmente se ha posicionado como una de las principales distribuidoras textiles en el centro de la ciudad de Ambato ubicada en la actualidad en las calles Bolívar entre Ayllón y Manuela Cañizares.

Las actividades que lleva a cabo la Distribuidora Textil “Mabetex son la distribución de insumos y accesorios para la confección de prendas de vestir como son broches, botones, cierres, telas y demás accesorios que son necesarios para ser añadidos a las prendas de vestir, además importa maquinarias desde el Japón, mismas que son predestinadas para el bordado por parte de los clientes, cuyo costo oscila entre los USD 30.000 y USD 35.000, costos que dependen en especial de los cabezales con los que cuente la bordadora y que actualmente muestra una gran demanda por parte de los fabricantes de prendas de vestir.

Las principales empresas con las cuáles compite Mabetex son: Mercantil Macamba dedicada a la venta de máquinas de coser, maquinas bordadoras e insumos para la confección, distribuidora Textil el Globo que está dedicada a la venta de todo tipo de telas así como insumos para la confección; competencias que para la entidad no causan mayor incidencia, por considerarse que la que la mejor manera de conocer las necesidades de los clientes es relacionarse directamente con ellos, mediante una entrega puerta a puerta de los insumos textiles.

### 6.7.1.2. Análisis Vertical del Estado de Resultados

DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX  
Años 2011-2012-2013  
Expresado en dólares Americanos.

#### ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS

Detalle	ANÁLISIS VERTICAL Y SUS VARIACIONES PORCENTUALES					
	2011	%	2012	%	2013	%
<b>INGRESOS</b>						
INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS	3773495,22	99,79%	3707207,2	99,86%	4.348.634,91	99,76%
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES		0,00%	1646,3	0,04%		0,00%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	7482,96	0,20%	3622,73	0,10%	10.504,22	0,24%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	307,75	0,01%	0,8	0,00%		0,00%
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>3.781.285,93</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.712.477,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.359.139,13</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTOS</b>						
COSTOS OPERACIONALES						
COSTO DE VENTAS	3417994,67	100,0%	3286753,39	100%	3.864.525,87	100%
TOTAL COSTO DE VENTAS	3.417.994,67	100,0%	3.286.753,39	100%	3.864.525,87	100%
		0,0%		0%		0%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3.417.994,67</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.286.753,39</b>	<b>100%</b>	<b>3.864.525,87</b>	<b>100%</b>
<b>E G R E S O S</b>						
GASTOS DE OPERACIÓN						
G. PERSONAL	51723,86	22,50%	60581,5	24%	45.292,91	16%
G. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	8505,66	3,70%	10714,84	4%	50.459,20	18%
G. IESS	9504,23	4,13%	10719,24	4%	14.487,31	5%
G. HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS PERS.N	5616,44	2,44%	7816,37	3%	7.181,29	3%
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	14562,47	6,33%	20031,12	8%		0%
G. MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	4798,97	2,09%	10034,88	4%	24960	9%
G.SUMINISTROS DE OFICINA	7170,09	3,12%	3288,08	1%	12.020,21	4%
G. COMBUSTIBLES	2616,69	1,14%	2645,65	1%	6380,15	2%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	10504,25	4,57%	6430,06	3%	6900,06	2%
G. SEGUROS Y REASEGUROS	6262,64	2,72%	5219,14	2%	6.898,46	2%
GASTOS DE TRANSPORTE	2726,2	1,19%	3497,31	1%	10436,09	4%
PROVISION PARA CTAS INCOBRABLES	602,74	0,26%	1901,61	1%	4.609,39	2%
COMISIONES		0,00%	3299,97	1%		
GASTOS DE GESTION	2598,21	1,13%		0%	10.297,89	4%
GASTOS DE VIAJE		0,00%	2843,86	1%	4782,47	2%
SERVICIOS BASICOS	1459,09	0,63%	1400,37	1%	2.774,94	1%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTRAS	1540,21	0,67%	3426,36	1%	1.050,94	0%
GASTO DEPRECIACION	22370	9,73%	21898,7	9%	68.453,24	24%
GASTO DE AMORTIZACIONES		0,00%		0%		0%
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	2450,52	1,07%	3541,74	1%	5870,89	2%
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	1525,23	0,66%	15603,77	6%		
OTROS SERVICIOS	37440,22	16,29%	29061,25	12%		
OTROS BIENES	35900,94	15,62%	27239,98	11%		
G. SUM. Y HERRAM. COMPUTACION		0,00%		0%		
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>229.878,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>251.195,80</b>	<b>100%</b>	<b>282.855,44</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>3.647.873,33</b>		<b>3.537.949,19</b>		<b>4.147.381,31</b>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>133.412,60</b>		<b>174.527,84</b>		<b>211.757,82</b>	
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	20.011,89	15%	26.179,18	15%	31.763,67	15%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>113.400,71</b>	<b>85%</b>	<b>148.348,66</b>	<b>85%</b>	<b>179.994,15</b>	<b>85%</b>

.....  
Gerente

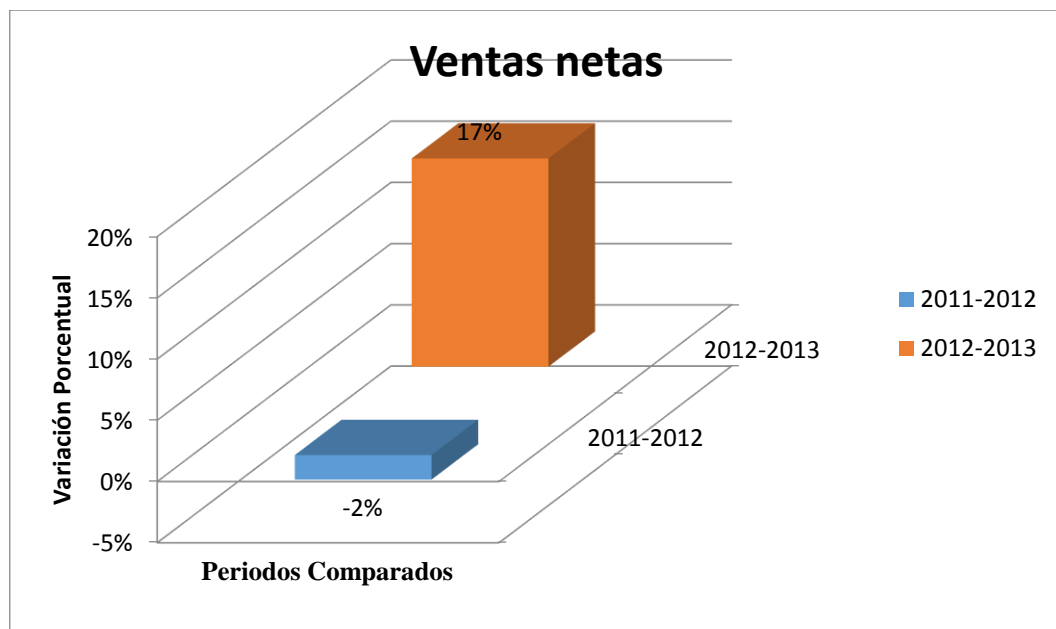
.....  
Contador



Una vez efectuado el análisis vertical al Estado de Pérdidas y Ganancias de la Distribuidora Textil “Mabetex”, se concluye que el componente con mayor representatividad son las ventas frente a los ingresos que alcanza casi un 100% y en relación a los egresos se observa que el rubro con mayor representatividad son los gastos por depreciación con un 24% en el año 2013, por lo que se deduce que existe afectación directa de los gastos operacionales con la utilidad misma de “Mabetex”.

Para el análisis más detallado de los rubros con mayor significancia, a continuación se detalla los rubros más representativos del Estado de Pérdidas y Ganancias:

#### Análisis del Rubro Ventas Netas.



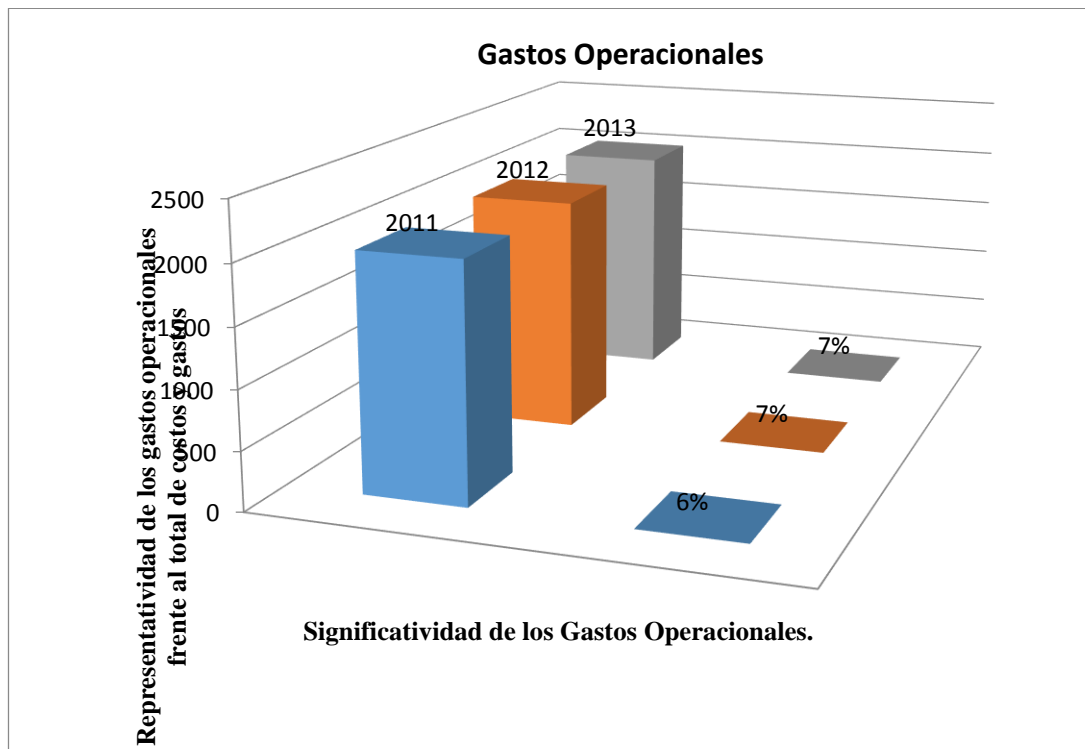
**Gráfico N° 4. Representatividad de Ventas Netas.**

**Fuente:** Estados Financieros.

**Elaborado por:** El Investigador.

Efectuado el análisis correspondiente al Estado de Pérdidas y Ganancias se obtuvo que del año 2011 al 2012 existió un decremento del 2% de las ventas, mientras que en la relación del año 2012 al 2013 se evidenció un incremento del 17%, situación favorable para la empresa, lo identificado es fundamental para concluir que es necesario el análisis periódico de las ventas con la finalidad de estudiar su comportamiento frente a otros periodos fiscales.

## Análisis de los Gastos Operacionales.



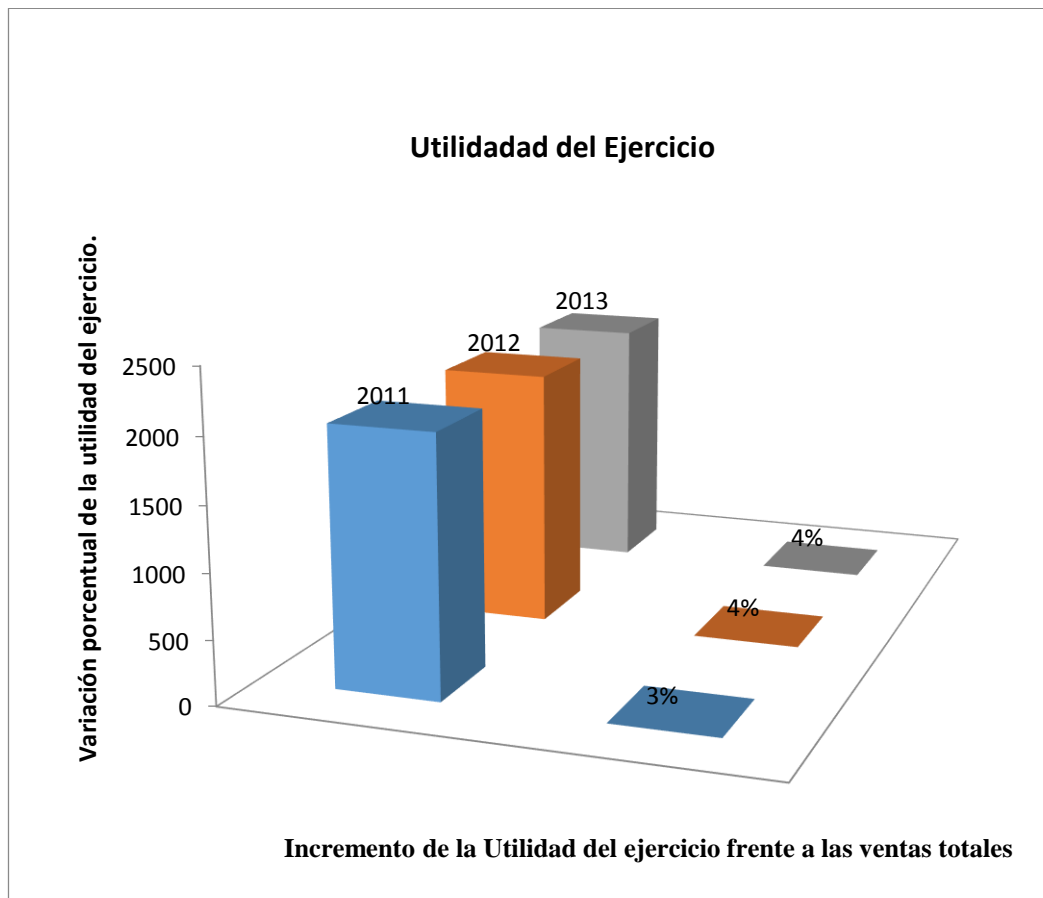
### Gráfico N° 5. Representatividad de los Gastos Operacionales

**Fuente:** Estados Financieros.

**Elaborado por:** El Investigador.

Realizado el análisis financiero que precede, se tiene como resultados que el rubro gastos operacionales ha mantenido un equilibrio en los ejercicios económicos 2011, 2012 y 2013 con un 6% 7% y 7% de representatividad de los gastos totales respectivamente. De lo analizado hay que señalar que los gastos de operación comparada frente al total de costos y gastos totales son proporcionales en los periodos fiscales 2011, 2012 y 2013, siendo el más representativo los gastos de depreciación.

## Análisis de la Utilidad del Ejercicio.



**Gráfico N° 6. Representatividad de la Utilidad del Ejercicio.**

**Fuente:** Análisis Financiero.

**Elaborado por:** El Investigador.

Del estudio realizado mediante el análisis financiero y específicamente de la utilidad del ejercicio se puede señalar la relación frente a las ventas netas de los ejercicios económicos 2011, 2012 y 2013 con 3%, 4% y 4% de representatividad respectivamente, de lo expresado es necesario recalcar que con la planificación estratégica y mediante la aplicación de indicadores financieros y de gestión son de utilidad para la diagnosticar la situación financiera y administrativa de la Distribuidora Textil Mabetex.

### 6.7.1.3. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

**DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX**  
**ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL**  
**Años 2011-2012-2013**  
**Expresados en dólares americanos**

Detalle	ANÁLISIS VERTICAL Y SUS VARIACIONES PORCENTUALES					
	2011	%	2012	%	2013	%
<b>A C T I V O</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
BANCOS, CAJA , CAJA CHICA	177078,95	19%	169588,34	14%	355037,88	22%
CLIENTES	380487,26	42%	612211,32	49%	810856,75	51%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	34229,72	4%	35542,88	3%	38135,68	2%
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-9595,26	-1%	-11496,87	-1%	-15163,02	-1%
CREDITO TRIBUTARI RENTA	23389,45	3%	26467,4	2%	3619,75	0%
INVENTARIO MERCADERIAS	194340,7	21%	264161,73	21%	256296,79	16%
MERCADERIAS EN TRANSITO		0%	49814,4	4%		0%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>799930,82</b>	<b>88%</b>	<b>1146289,2</b>	<b>92%</b>	<b>1448783,83</b>	<b>91%</b>
NO CORRIENTE		0%		0%		
VEHICULOS	125876,75	14%	127924,12	10%	227569,06	14%
EQUIPO DE COMPUTO	10006,67	1%	11292,38	1%	11292,38	1%
MUEBLES Y ENSERES	4182,76	0%	5257,76	0%	5257,76	0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	2858,02	0%	5813,84	0%	7514,72	0%
DEPRECIACION ACUMULADA	-29895,72	-3%	-51536,69	-4%	-114212,44	-7%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>113028,48</b>	<b>12%</b>	<b>98751,41</b>	<b>8%</b>	<b>137421,48</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL A C T I V O</b>	<b>912959,3</b>	<b>100%</b>	<b>1245040,61</b>	<b>100%</b>	<b>1586205,31</b>	<b>100%</b>
<b>P A S I V O</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
PROVEEDORES - INVENTARIOS - BBSS	606036,99	66%	916059,38	74%	1034227,51	65%
OBLIGACIONES CON IFIS	66223,49	7%	24439,65	2%	35356,43	2%
OTRAS CTAS Y DCTOS POR PAGAR	108509,11	12%	118157,81	9%	308389,55	19%
PROVISIONES SOCIALES		0%	6499,06	1%	9728,04	1%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>780769,59</b>	<b>86%</b>	<b>1065155,9</b>	<b>86%</b>	<b>1387701,53</b>	<b>87%</b>
NO CORRIENTE		0%		0%		0%
PRÉSTAMOS BANCARIOS LARGO PLAZO		0%	12464,68	1%		0%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>		<b>0%</b>	<b>12464,68</b>	<b>1%</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>780769,59</b>	<b>86%</b>	<b>1077620,58</b>	<b>87%</b>	<b>1387701,53</b>	<b>87%</b>
<b>P A T R I M O N I O</b>	<b>132189,71</b>	<b>14%</b>	<b>167420,03</b>	<b>13%</b>	<b>198503,78</b>	<b>13%</b>
CAPITAL SOCIAL	17.000,00	2%	17000,00	1%	17000,00	1%
UTILIDADES ACUMULADAS	1.789,00	0%	2.071,37	0%	1.509,63	0%
UTILIDAD EJERCICIO	113.400,71	12%	148.348,66	12%	179994,15	11%
<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>912959,3</b>	<b>100%</b>	<b>1245040,61</b>	<b>100%</b>	<b>1586205,31</b>	<b>100%</b>

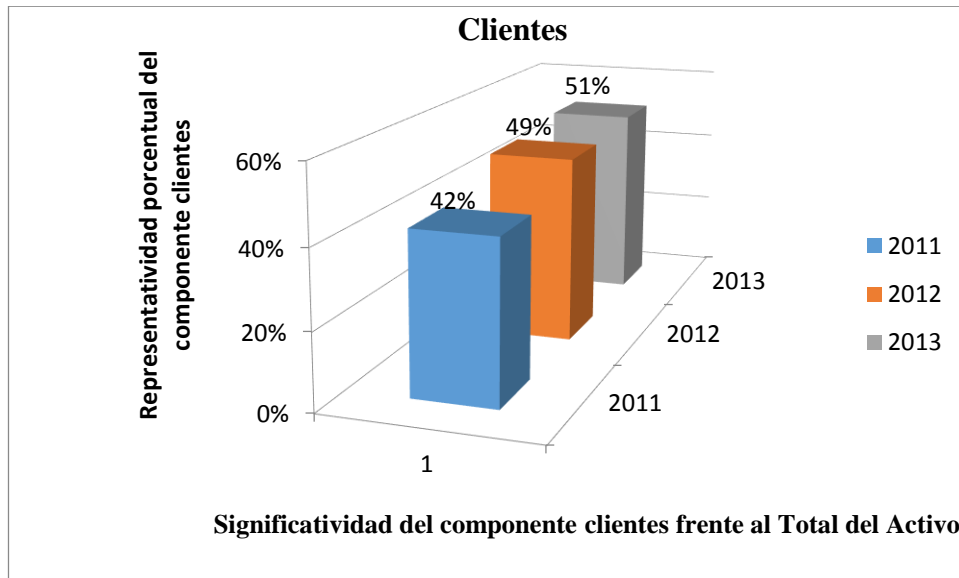
.....  
Gerente

.....  
Contador

En el análisis vertical del Estado de Situación Financiera, y se constató que en los ejercicios económicos 2011, 2012, 2013 el componente con mayor representatividad lo conforma la cuenta Clientes con un 51% de representatividad en el año 2013 y con relación al pasivo la cuenta con mayor significancia es Proveedores con un 65%, información de interés para la presente propuesta que permitirá el diseño de los Indicadores Financieros y de Gestión.

Es necesario detallar los rubros más significativos del Estado de Situación Financiera, con la finalidad de determinar el comportamiento de los componentes más significativos.

### Análisis de los clientes.



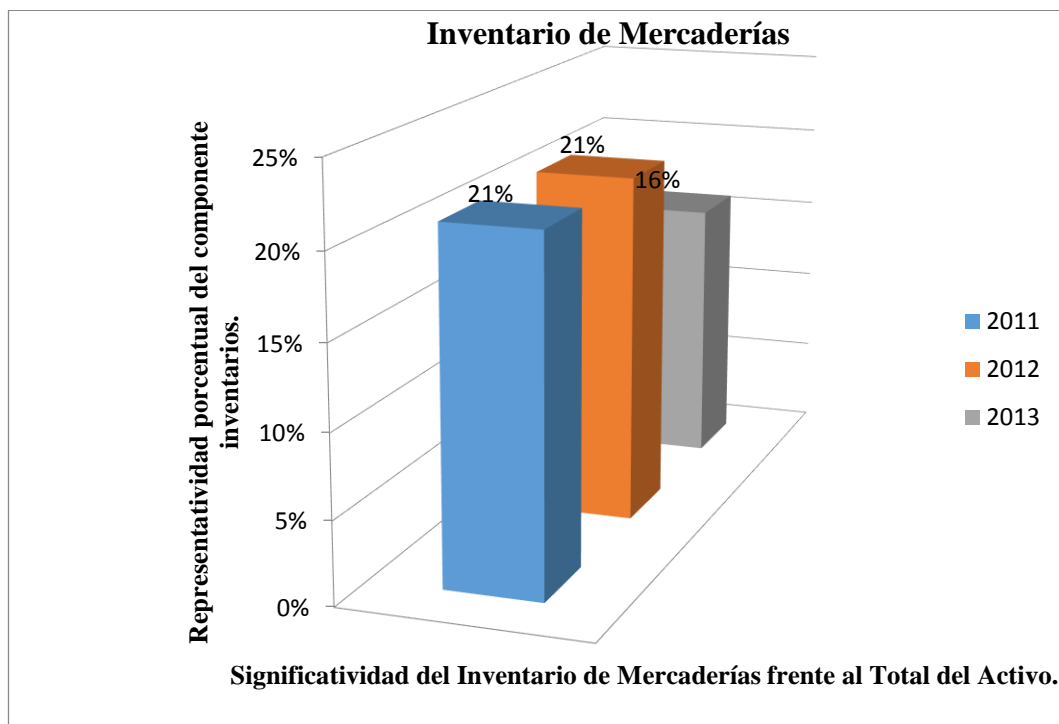
**Gráfico N° 7. Representatividad de los clientes en la entidad.**

**Fuente:** Análisis Financiero.

**Elaborado por:** El Investigador.

A partir de los resultados obtenidos mediante el análisis financiero al Estado de Situación Financiera, se puede observar el comportamiento del rubro clientes en los ejercicios fiscales 2011, 2012 y 2013 con porcentajes de representatividad de 42%, 49% y 51% respectivamente. Es necesario recalcar la significancia que muestra el componente en el Estado de Situación Financiera con relación al resto de cuentas, además que se identifica un incremento considerable en los ejercicios analizados. Las cuentas por cobrar para la Distribuidora Textil “Mabetex” son de gran importancia para las operaciones de la entidad. Por lo tanto se tendrá en cuenta lo identificado al momento de diseñar los indicadores financieros y de gestión dentro de la presente propuesta.

## Análisis del Inventario de mercaderías.



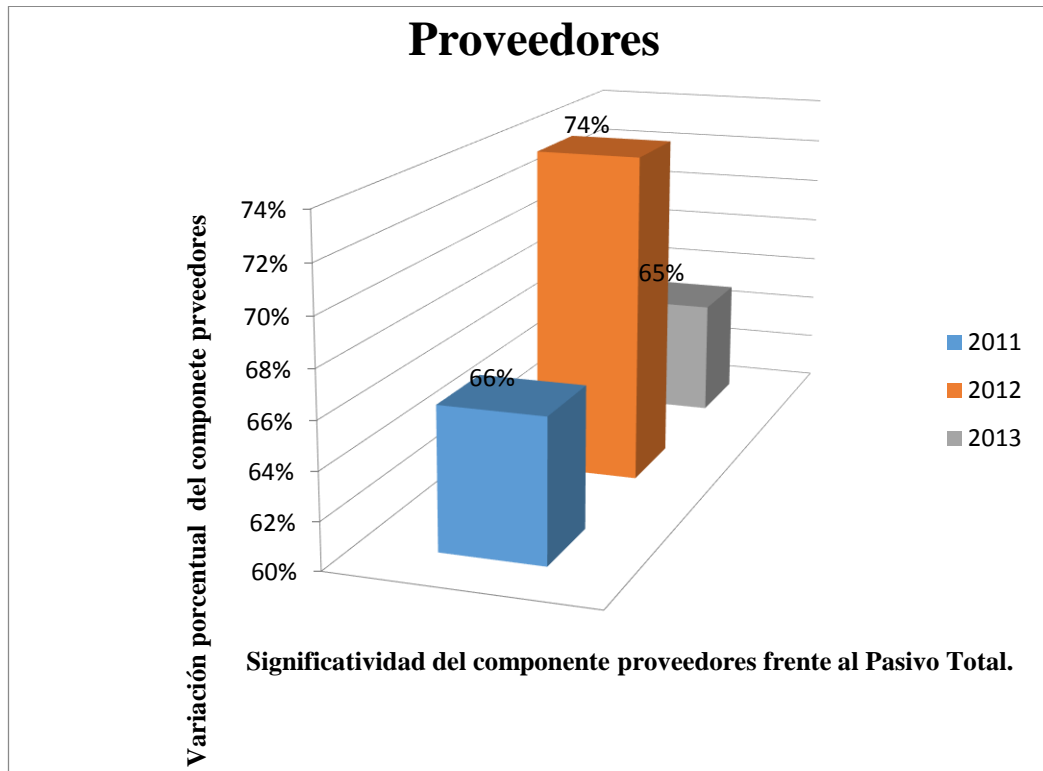
**Gráfico N° 8. Representatividad del Inventario de Mercaderías en la entidad.**

**Fuente:** Análisis Financiero.

**Elaborado por:** El Investigador.

El inventario de mercaderías también tiene gran relevancia en el Estado de Situación Financiera de la empresa “Mabetex” con relación al total del activo corriente en los periodos fiscales 2011, 2012 y 2013 representa el 21%, 21% y 16% respectivamente mediante el análisis financiero realizado. Hay que señalar que para el año 2013 se identificó un decremento significativo en el rubro estudiado, mientras que para los años 2011 y 2012 mantuvo un equilibrio. Mediante el diseño de los indicadores financieros y de gestión la administración de la entidad contará con una herramienta de utilidad para tomar las decisiones correctivas con miras a mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

## Análisis de los Proveedores.



**Gráfico N° 9. Representatividad de los proveedores.**

**Fuente:** Análisis Financiero.

**Elaborado por:** El Investigador.

Respecto de los pasivos de “Mabetex” es necesario recalcar que el más significativo es el rubro proveedores, para lo que se estudió los ejercicios económicos 2011, 2012 y 2013 respectivamente y se obtuvo 65%, 74% y 66% de representatividad en los pasivos corrientes respectivamente, recalcando que para el año 2012 se identificó un incremento considerable de proveedores, factor que de una u otra manera incide en la gestión administrativa y financiera de “Mabetex”. Con lo identificado en este rubro se puede deducir la importancia de los cuentas por pagar en el estado contable y por consiguiente en la actividad administrativa de la distribuidora Textil.

#### 6.7.1.4. Análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX						
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
AÑOS 2011-2012 Y 2012-2013 (expresado en miles de dólares americanos)						
	2011	2012	% variación	2012	2013	% variación
<b>DESCRIPCIÓN</b>						
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS	3773495,22	3707207,2	-2%	3707207,2	4.348.634,91	17%
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES		1646,3		1646,3		-100%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	7482,96	3622,73	-52%	3622,73	10.504,22	190%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	307,75	0,8	-100%	0,8		-100%
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>3.781.285,93</b>	<b>3.712.477,03</b>	<b>-2%</b>	<b>3.712.477,03</b>	<b>4.359.139,13</b>	<b>17%</b>
<b>COSTOS</b>						
COSTO DE VENTAS	3417994,67	3286753,39	-4%	3286753,39	3.864.525,87	18%
TOTAL COSTO DE VENTAS	3.417.994,67	3.286.753,39	-4%	3.286.753,39	3.864.525,87	18%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3.417.994,67</b>	<b>3.286.753,39</b>	<b>-4%</b>	<b>3.286.753,39</b>	<b>3.864.525,87</b>	<b>18%</b>
<b>GASTOS</b>						
G. PERSONAL	51723,86	60581,5	17%	60581,5	45.292,91	-25%
G. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	8505,66	10714,84	26%	10714,84	50.459,20	371%
G. IESS	9504,23	10719,24	13%	10719,24	14.487,31	35%
G. HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS PERS.N	5616,44	7816,37	39%	7816,37	7.181,29	-8%
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	14562,47	20031,12	38%	20031,12		-100%
G. MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	4798,97	10034,88	109%	10034,88	24960	149%
G.SUMINISTROS DE OFICINA	7170,09	3288,08	-54%	3288,08	12.020,21	266%
G. COMBUSTIBLES	2616,69	2645,65	1%	2645,65	6380,15	141%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	10504,25	6430,06	-39%	6430,06	6900,06	7%
G. SEGUROS Y REASEGUROS	6262,64	5219,14	-17%	5219,14	6.898,46	32%
GASTOS DE TRANSPORTE	2726,2	3497,31	28%	3497,31	10436,09	198%
PROVISION PARA CTAS INCOBRABLES	602,74	1901,61	215%	1901,61	4.609,39	142%
COMISIONES		3299,97		3299,97		-100%
GASTOS DE GESTION	2598,21		-100%		10.297,89	
GASTOS DE VIAJE		2843,86		2843,86	4782,47	68%
SERVICIOS BASICOS	1459,09	1400,37	-4%	1400,37	2.774,94	98%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTRAS	1540,21	3426,36	122%	3426,36	1.050,94	-69%
GASTO DEPRECIACION	22370	21898,7	-2%	21898,7	68.453,24	213%
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	2450,52	3541,74	45%	3541,74	5870,89	66%
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	1525,23	15603,77	923%	15603,77		
OTROS SERVICIOS	37440,22	29061,25	-22%	29061,25		
OTROS BIENES	35900,94	27239,98	-24%	27239,98		
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>229.878,66</b>	<b>251.195,80</b>	<b>9%</b>	<b>251.195,80</b>	<b>282.855,44</b>	<b>13%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>3.647.873,33</b>	<b>3.537.949,19</b>	<b>-3%</b>	<b>3.537.949,19</b>	<b>4.147.381,31</b>	<b>17%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>133.412,60</b>	<b>174.527,84</b>	<b>31%</b>	<b>174.527,84</b>	<b>211.757,82</b>	<b>21%</b>
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	20.011,89	26.179,18	31%	26.179,18	31.763,67	21%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>113.400,71</b>	<b>148.348,66</b>	<b>31%</b>	<b>148.348,66</b>	<b>179.994,15</b>	<b>21%</b>

Gerente

Contador

Con el análisis financiero horizontal efectuado al estado de pérdidas y ganancias de la entidad se ha identificado que la cuenta con mayor significatividad son los beneficios sociales e indemnizaciones con un 371%, porcentaje obtenido de la comparación entre los ejercicios fiscales del 2012 y 2013 respectivamente, de lo que se deduce que en el ejercicio 2013 se incrementó considerablemente los gastos por beneficios sociales e indemnizaciones para los trabajadores, esta circunstancia incide a que la utilidad varíe.



**6.7.1.5. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.**

<b>DISTRIBUIDORA TEXTIL MABETEX</b>						
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>AÑOS 2011-2012 Y 2012-2013 (expresado en miles de dólares americanos)</b>						
Detalle						
Componente	2011	2012	% variación	2012	2013	% variación
<b>A C T I V O</b>						
CORRIENTE						
CAJA , CAJA CHICA	177078,95	169588,34	-4%	169588,34	355037,88	109%
CLIENTES	380487,26	612211,32	61%	612211,32	810856,75	32%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	34229,72	35542,88	4%	35542,88	38135,68	7%
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-9595,26	-11496,87	20%	-11496,87	-15163,02	32%
CREDITO TRIBUTARI RENTA	23389,45	26467,4	13%	26467,4	3619,75	-86%
INVENTARIO MERCADERIAS	194340,7	264161,73	36%	264161,73	256296,79	-3%
MERCADERIAS EN TRANSITO		49814,4		49814,4		-100%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>799930,82</b>	<b>1146289,2</b>	<b>43%</b>	<b>1146289,2</b>	<b>1448783,8</b>	<b>26%</b>
NO CORRIENTE						
VEHICULOS	125876,75	127924,12	2%	127924,12	227569,06	78%
EQUIPO DE COMPUTO	10006,67	11292,38	13%	11292,38	11292,38	0%
MUEBLES Y ENSERES	4182,76	5257,76	26%	5257,76	5257,76	0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	2858,02	5813,84	103%	5813,84	7514,72	29%
DEPRECIACION ACUMULADA	-29895,72	-51536,69	72%	-51536,69	-114212,44	122%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>113028,48</b>	<b>98751,41</b>	<b>-13%</b>	<b>98751,41</b>	<b>137421,48</b>	<b>39%</b>
<b>TOTAL A C T I V O</b>	<b>912959,3</b>	<b>1245040,61</b>	<b>36%</b>	<b>1245040,61</b>	<b>1586205,3</b>	<b>27%</b>
<b>P A S I V O</b>						
CORRIENTE						
PROVEEDORES - INVENTARIOS - BBSS	606036,99	916059,38	51%	916059,38	1034227,51	13%
OBLIGACIONES CON IFIS	66223,49	24439,65	-63%	24439,65	35356,43	45%
OTRAS CTAS Y DCTOS POR PAGAR	108509,11	118157,81	9%	118157,81	308389,55	161%
PROVISIONES SOCIALES		6499,06		6499,06	9728,04	50%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>780769,59</b>	<b>1065155,9</b>	<b>36%</b>	<b>1065155,9</b>	<b>1387701,5</b>	<b>30%</b>
NO CORRIENTE						
PRÉSTAMOS BANCARIOS LARGO PLAZO		12464,68		12464,68		-100%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>		<b>12464,68</b>		<b>12464,68</b>		<b>-100%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>780769,59</b>	<b>1077620,58</b>	<b>38%</b>	<b>1077620,58</b>	<b>1387701,5</b>	<b>29%</b>
<b>P A T R I M O N I O</b>	<b>132189,71</b>	<b>167420,03</b>	<b>27%</b>	<b>167420,03</b>	<b>198503,78</b>	<b>19%</b>
CAPITAL SOCIAL	17.000,00	17000,00	0%	17000,00	17000,00	0%
UTILIDADES ACUMULADAS	115.189,71	150.420,03	31%	150.420,03	1.509,63	-99%
UTILIDAD EJERCICIO	0,00	0,00		0,00	179994,15	
<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>912959,3</b>	<b>1245040,61</b>	<b>36%</b>	<b>1245040,61</b>	<b>1586205,3</b>	<b>27%</b>

.....  
Gerente

.....  
Contador

Del análisis financiero aplicado al Estado de Situación Financiera de la Distribuidora Textil “Mabetex”, se concluye que el rubro con mayor significatividad en la comparación de los ejercicios económicos 2011 y 2012 es la maquinaria y equipo con un 103% de incremento y para la comparación de los ejercicios económicos 2012 – 2013 el componente con mayor variación es otras

cuentas por pagar, que permite concluir que la entidad en el ejercicio fiscal 2013 tuvo mayor porcentaje de obligaciones por pagar.

### **6.7.2. Análisis del Entorno.**

Para **Martínez & Milla (2012)**:

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (p.34)

El análisis del entorno es de gran importancia en una entidad para identificar los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales que de una u otra manera inciden en la situación actual, por tanto es indispensable señalar tendencias de ejercicios pasados, así como el comportamiento que muestra frente a otras empresas de objeto social similares.

#### **6.7.2.1. Factores Políticos**

Las políticas públicas tienen el objetivo de regular la convivencia de los ciudadanos, mejorar la gestión de servicios, propender el consumo de productos hechos en el país; entre otros. Por tanto respecto de las políticas en el sector textil y específicamente para la Distribuidora textil existe afectación en lo referente al pago de impuestos, aranceles en cuanto a la importación de bordadoras desde el continente asiático, uno de los factores que mayormente incide es el trámite burocrático que se tiene que realizar para la importación de telas, broches, botones, etiquetas o como ya se mencionó de las máquinas bordadoras.

El gobierno nacional ha impulsado el control del contrabando en la zona de la

frontera, con la intención de evitar que ingresen productos ilegalmente al Ecuador y que afecten a la economía nacional, además de cierta manera se ha limitado las importaciones principalmente aquellas que perjudican la economía Nacional.

#### ***6.7.2.2. Factores Económicos***

Se estima que el sector textil promueve un 10% de empleo en el Ecuador, convirtiéndose en uno de los mayores sectores que impulsa la economía en el país, por lo tanto la actividad que lleva a cabo la empresa, es decir la distribuidora Textil “Mabetex”, permite que un gran porcentaje de personas desempeñen su actividad en fábricas, pequeñas y medianas empresas que elaboran prendas de vestir principalmente con el empleo de materia textil. Además se recalca que la empresa importa materia prima que es de agrado de los clientes principalmente por la calidad que estos representan.

Un factor que influye en la actividad de “Mabetex” son las limitaciones que actualmente existen para la importación de materia prima en cuanto al volumen se refiere. El incremento en el costo de la materia prima también se puede argüir que este tipo de factores afectan a las operaciones mercantiles y económicas de la entidad, por lo tanto la administración debe tomar las medidas necesarias para que “Mabetex” supere los malestares evidenciados.

#### ***6.7.2.3. Factores Sociales y Culturales***

Los hábitos y costumbres de los clientes también forman parte del entorno de las empresas, como por ejemplo la tendencia hacia algún tipo de producto en especial, o bien el escoger un producto por temporada o que es el último grito de la moda. En el caso de “Mabetex”, se ha evidenciado que se expende mayormente las telas jeans a clientes provenientes de Pelileo en donde existen varias fábricas, pequeñas y medianas empresas que se dedican a elaborar prendas de vestir procesando la tela jeans. Otro de los factores que tiene influencia son los productos de reconocidas marcas que son de preferencia de consumo por la clase media la de la sociedad. A

demás hay que destacar que existe un factor que beneficia como es la inserción de nuevas calidades de telas como son las telas sintéticas.

#### ***6.7.2.4. Factores Demográficos***

Este tipo de factores para “Mabetex” en una escala mínima afecta en lo referente a las operaciones y a la gestión administrativa y financiera de la entidad. La tendencia que tienen los consumidores o clientes por los productos es un factor clave, por representar una demanda considerable de la materia prima para la confección de textiles y otros productos similares.

El incremento de la población en las zonas donde existe mayor comercialización de los productos que brinda la empresa permite acoger nueva clientela, así como tener fidelidad de los actuales clientes que muestran preferencia por el servicio puerta a puerta.

### **6.7.3. Etapa II: Diseño de la planificación Estratégica**

#### ***6.7.3.1. Principios Organizacionales***

##### **Visión.**

La Distribuidora Textil “Mabetex” para el año 2016 espera ser una de las comercializadoras de textiles más reconocida en el cantón Ambato por el servicio prestado al cliente, que se distinga por proporcionar una diversidad de telas, hilos, broches, etiquetas, agujas, máquinas bordadoras de óptima calidad con cordialidad y buen trato para sus usuarios.

##### **Misión.**

La misión de la Distribuidora Textil “Mabetex” es proporcionar materia prima e insumos para la confección de prendas de vestir de calidad y su excelente acabado

a sus fieles clientes y público en general y que puedan elaborar y lucir prendas de vestir de su confort y gusto.

### **Objetivos.**

- Ser una Distribuidora Textil de prestigio que brinde material para la confección de calidad en la ciudad de Ambato.
- Incrementar el número de clientes prestando un servicio personalizado de puerta a puerta con entrega inmediata de la mercadería.
- Posicionarse en el mercado entre las 5 principales distribuidoras de textiles en la ciudad de Ambato.
- Exender insumos textiles que satisfagan la tendencia de moda actual de la sociedad manteniendo las buenas prácticas empresariales.
- Brindar el mejor precio en materiales e insumos para la confección textil para los clientes fieles, así como posibles nuevos clientes.

### 6.7.3.2. Análisis FODA de la Distribuidora Textil Mabetex

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Personal capacitado en la comercialización de los productos.</li> <li>• Precios cómodos.</li> <li>• Stock adecuado y oportuno del volumen comercial.</li> <li>• Productos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente publicidad de los productos.</li> <li>• Inadecuada asesoría en la venta de los productos.</li> <li>• Inadecuada capacitación der los jefes departamentales.</li> <li>• Poca innovación en productos textiles de moda.</li> <li>• Empresa no cuenta con almacén propio para comercializar los productos.</li> </ul>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados.</li> <li>• Incremento de la demanda de productos sectoriales – nacionales.</li> <li>• Apoyo estatal.</li> <li>• Control al contrabando de productos textiles de países vecinos.</li> <li>• Precios competitivos de materia prima en el mercado internacional.</li> <li>• Posicionamiento del producto textil ecuatoriano en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Dificultad para importar nueva maquinaria.</li> <li>• Escaza colaboración para parte del gobierno para apoya al sector textil.</li> <li>• Apertura de nuevas comercializadoras de insumos textiles en la ciudad.</li> <li>• Incremento de los impuestos.</li> <li>• Amplio mercado competitivo.</li> </ul>

**Figura N<sup>a</sup> 37. Análisis FODA.**

**Fuente:** Entrevista con el Ing. Manuel Bermeo Gerente y la Ing. Anabel Pérez Contadora de la Distribuidora Textil Mabetex.

Previo a la aplicación de las matrices que implican una planificación estratégica es necesario asignar valores para medir o ponderar la representatividad de los factores internos y externos de Mabetex, detallados a continuación:

Puntuación	Representatividad
1	Baja
2	Media
3	Alta

**Figura N<sup>a</sup> 38. Ponderación para la Planificación Estratégica.**

**Elaborado por:** El Investigador.

### Áreas ofensivas de iniciativa estratégica.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS					TOTALES
	Experiencia en el mercado.	Personal capacitado en la comercialización de los productos.	Precios cómodos.	Stock adecuado y oportuno del volumen comercial	Productos de calidad.	
Nuevos mercados	3	2	3	3	3	<b>14</b>
Incremento de la demanda de productos sectoriales – nacionales	2	1	2	3	2	<b>10</b>
Apoyo estatal	2	1	3	2	3	<b>11</b>
Control al contrabando de productos textiles de países vecinos.	1	2	2	3	3	<b>11</b>
Precios competitivos de materia prima en el mercado internacional.	3	2	2	3	2	<b>12</b>
Posicionamiento del producto textil ecuatoriano en el exterior	2	1	2	2	3	<b>10</b>
<b>TOTALES</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	

**Figura N° 39.** Áreas ofensivas de iniciativa estratégica.

**Fuente:** Análisis FODA.

### Áreas defensivas de iniciativa Estratégica.

DEBILIDADES	AMENAZAS						TOTALES	
	Competencia desleal.	Dificultad para importar maquinaria	para nueva	Escaza colaboración para parte del gobierno para apoya al sector textil.	Apertura de nuevas comercializadoras de insumos textiles en la ciudad.	Incremento de los impuestos.		Amplio mercado competitivo.
Insuficiente publicidad de los productos	3	2		1	1	3	2	<b>13</b>
Inadecuada asesoría en la venta de los productos.	2	2		1	3	3	2	<b>14</b>
Inadecuada capacitación der los jefes departamentales.	3	3		2	3	2	2	<b>15</b>
Poca innovación en productos textiles de moda.	1	2		2	2	3	2	<b>12</b>
Empresa no cuenta con almacén propio para comercializar los productos.	3	2		2	2	1	2	<b>12</b>
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>11</b>		<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	

**Figura Nª. 40. Áreas defensivas de iniciativa Estratégica.**

Fuente: Análisis FODA



### Principales Oportunidades que se debe aprovechar.

N°.	PUNTAJE	Maniobras
1	14	Comercializar productos en nuevos mercados
2	12	Aprovechar los precios competitivos de materia prima en el mercado internacional.
3	11	Colaborar con el control al contrabando de productos textiles de países vecinos.
4	11	Aprovechar el apoyo estatal
5	10	Beneficiarse del incremento de la demanda de productos sectoriales – nacionales
6	10	Apoyarse del posicionamiento del producto textil ecuatoriano en el exterior

**Figura N°. 41. Principales Oportunidades que se debe aprovechar.**

Fuente: Figura N° 39. Áreas ofensivas de iniciativa estratégica.

### Principales Fortalezas que se debe aprovechar.

N°.	PUNTAJE	Maniobras
1	16	Stock adecuado y oportuno del volumen comercial
2	16	Productos de calidad.
3	14	Precios cómodos.
4	13	Experiencia en el mercado.
5	9	Personal capacitado en la comercialización de los productos.

**Figura N°. 42. Principales Fortalezas que se debe aprovechar.**

Fuente: Figura N° 39. Áreas ofensivas de iniciativa estratégica.

<b>N°.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>Maniobras</b>
<b>1</b>	<b>15</b>	Capacitar a los jefes departamentales
<b>2</b>	<b>14</b>	Impartir asesoría en la venta de los productos.
<b>3</b>	<b>13</b>	Incrementar la publicidad de los productos
<b>4</b>	<b>12</b>	Proyectar adquisición de edificación propia para comercializar los productos.
<b>5</b>	<b>12</b>	Mejorar la innovación en productos textiles de moda.

**Figura N°43. Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.**

**Fuente:** Análisis FODA.

**Principales Amenazas que afectan nuestras debilidades.**

<b>N°.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>Maniobras</b>
<b>1</b>	<b>12</b>	Incremento de los impuestos.
<b>2</b>	<b>12</b>	Competencia desleal.
<b>3</b>	<b>11</b>	Apertura de nuevas comercializadoras de insumos textiles en la ciudad.
<b>4</b>	<b>11</b>	Dificultad para importar nueva maquinaria
<b>5</b>	<b>10</b>	Amplio mercado competitivo.
<b>6</b>	<b>8</b>	Escasa colaboración para parte del gobierno para apoyar al sector textil.

**Figura N°44. Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.**

**Fuente:** Análisis FODA.

<b>1. Comercializar productos en nuevos mercados.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Identificar el nuevo mercado para comercializar los productos.	Plan de marketing. Concentrar recursos en el nuevo mercado.	Sra. Mónica Vinueza.	De inmediato.
Elegir canales de distribución que beneficie a los clientes.	Vendiendo producto mediante publicidad televisiva.	Sra. Patricia Vinueza	De Inmediato.
Apoyarse de la publicidad para comercializar producto en el nuevo mercado.	Socializar la idea en la prensa, radio y televisión.	Sra. Ruth Camacho.	De inmediato.
<b>2. Aprovechar los precios competitivos de materia prima en el mercado internacional.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Escoger materia prima garantizada.	Beneficiarse de los precios competitivos de materia prima garantizada.	Sra. Angélica Martínez	De inmediato.
Establecer política de competencia especial.	Promocionando el consumo de materia prima garantizada	Sra. Andrea Altamirano	De inmediato.

**Acciones para contrarrestar las debilidades.**

2/3

<b>3. Colaborar con el control al contrabando de productos textiles de países vecinos.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Denunciar posibles casos de contrabando de productos.	Dando a conocer a las entidades competentes cuando no se entregan comprobantes de sustento de venta.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.
Publicitar el consumo de productos textiles ecuatorianos.	Comercializando preferentemente productos elaboración nacional.	Sr. Gonzalo Moya Sr. Diego Rivera	De Inmediato.
Cumplir con el pago de impuestos.	Puntualidad de pagos de todos los impuestos.	Ing. Anabel Pérez	Progresivamente.
<b>4. Aprovechar el apoyo estatal</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Adherirse a proyectos para el sector textil ecuatoriano.	De ser necesario solicitar créditos para incrementar diversidad de productos.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.
Participar de políticas para comercio exterior para exportar productos.	Ofertando productos textiles elaborados en la ciudad de Ambato.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.

<b>5. Beneficiarse del incremento de la demanda de productos sectoriales – nacionales</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Comercializar productos textiles elaborados en el sector.	Incrementando proveedores sectoriales que brinde productos de calidad.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.
Satisfacer el consumo nacional de productos textiles ecuatorianos.	Promocionando productos sectoriales a los clientes potenciales de Mabetex.	Ing. Anabel Pérez	De Inmediato.
Mostrar preferencia por productos textiles del sector.	Adquiriendo productos de calidad que tenga mayor demanda en la entidad.	Ing. Anabel Pérez	Progresivamente.
<b>6. Apoyarse del posicionamiento del producto textil ecuatoriano en el exterior</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Estimar posibilidad de comercializar productos textiles sectoriales.	Participando de los proyectos ofertados por el Ministerio de Comercio Exterior.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.
Mejorar el índice de ventas apoyados en el posicionamiento del producto textil ecuatoriano.	Tomando decisiones gerenciales necesarias para lograr el cometido.	Ing. Manuel Bermeo.	De inmediato.

**Figura N° 45. Acciones para contrarrestar las debilidades.**

Elaborado por: El investigador.

<b>1. Capacitar a los jefes departamentales.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Estructura departamental, formas de gestión y entrenamiento.	Jerarquizando los departamentos, toma de decisiones.	Ing. Manuel Bermeo	Primer semestre del año 2015.
Definir los deberes y obligaciones actividades principales de los jefes departamentales.	Planificar el diseño de manual de funciones para los jefes departamentales.	Ing. Anabel Pérez	Primer semestre del año 2015.
Instruir elementos de toma de decisiones a los jefes departamentales.	Capacitar en materia de toma de decisiones a los jefes departamentales	Ing. Anabel Pérez	Primer semestre del año 2015.
<b>2. Impartir asesoría en la venta de los productos.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Asesoría en trato con clientes y venta de productos a clientes potenciales.	Capacitando a los vendedores para mejorar venta de productos.	Profesional competente.	En el primer semestre del año 2015.
Mejorando habilidades de marketing de vendedores.	Difundir charlas en tema de marketing a vendedores y despachadores.	Profesional competente.	En el primer semestre del año 2015.

<b>Incrementar la publicidad de los productos.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Difundiendo los productos oferta Mabetex.	Incrementar publicidad radial, televisiva y de prensa de los productos textiles.	Sra. Ruth Camacho.	De inmediato
Posibilitando nuevos medios de difusión para publicitar productos.	Publicitar productos textiles en redes sociales (internet).	Sr. Carlos Moreira.	De inmediato
Participando en ferias de exposición de productos textiles.	Inscribiéndose en ferias expositoras de productos textiles del sector.	Sr. Franklin Flores.	De inmediato
<b>Proyectar adquisición de edificación propia para comercializar los productos.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Eligiendo un sector adecuado para la comercialización de productos textiles.	Estudio de mercado y experiencia para la comercialización de productos textiles.	Ing. Manuel Bermeo	Primer semestre del 2015.
Buscar edificaciones que se encuentren en venta en el sector	Decidir acertadamente sobre la edificación que se adecúe al giro del negocio.	Ing. Manuel Bermeo.	Primer semestre del 2015.

<b>Mejorar la innovación en productos textiles de moda.</b>			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
Solicitando proformas a proveedores que oferten nuevos productos a la moda.	Encuestando a los clientes sobre preferencias respecto de productos textiles.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.
Satisfacer las necesidades y la tendencia actual de la clientela.	Ofertando la innovación en productos textiles de moda con atributos de calidad y exclusividad.	Ing. Anabel Pérez	De inmediato.

**Figura N<sup>a</sup> 46. Acciones para Aprovechar las fortalezas.**

**Elaborado por:** El Investigador.

**Conclusión:** Con la aplicación de la Planificación Estratégica fue posible identificar la importancia que tiene el plan en una organización. Pues constituye una herramienta de la Auditoría de Gestión con la que se puede llegar a identificar las Fortalezas y debilidades (Factores Internos), y las Oportunidades y Amenazas (Factores Externos), aspectos que relacionados entre sí con el uso de estrategias y objetivos permiten llegar a establecer el tablero de control que es el resultado final del trabajo.



6.7.4. Determinación y aplicación de indicadores financieros y de Gestión

Nombre del Indicador	Fórmula	Año	Cálculo	Representación Gráfica (expresada en USD).	Análisis.
1.1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2012	$\frac{1'146289,20}{1'065155,90}$ 1,07 <i>Dólares</i>		Durante el año 2012 el índice de liquidez alcanzó 1,07 dólares, mientras que para el año 2013 descendió a 1,04 dólares, con lo que se deduce que para el año 2013 la empresa tuvo menos capacidad para cumplir con sus obligaciones con terceros con activos realizables.
		2013	$\frac{1'448783,83}{1'387701,53}$ 1,04 <i>dólares</i>		
1.2. Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2012	$\frac{1'146289,20 - 268976,13}{1'065155,90}$ 0,82 <i>Dólares</i>		Se identificó que en el año 2012 el índice de prueba ácida se ubicó en 0,82 centavos de dólar y para el año 2013 creció a 0,85 centavos de dólar, con lo que se concluye que Mabetex tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones corrientes sin disponer de los inventarios.
		2013	$\frac{1'448783,83 - 256296,79}{1'387701,53}$ 0,85 <i>centavos</i>		

**Determinación y aplicación de indicadores financieros y de Gestión**

Nombre del Indicador	Fórmula	Año	Cálculo	Representación Gráfica (expresada en USD).	Análisis.
1.3. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	2012	$\frac{1'077620,58}{1'245040,61}$ 0,87 Centavos		En el año 2012 el índice de endeudamiento del activo se ubicó en 0,87 centavos de dólar, mientras que para el año fiscal 2013 fue de 0,88 mostrando un equilibrio.
		2013	$\frac{1'387701,53}{1'586205,31}$ 0,88 centavos		
1.4. Endeudamiento del Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2012	$\frac{1'077620,58}{167420,03}$ 6,44 Dólares		En el año 2012 el índice de endeudamiento del patrimonio fue de 6.44 dólares, mientras que para el año 2013 se incrementó a 6.99 dólares, ya que en el año 2013 existieron menos recursos propios de la empresa para enfrentar sus obligaciones.
		2013	$\frac{1'387701,53}{198503,78}$ 6.99 dólares		

Nombre del Indicador	Fórmula	Año	Cálculo	Representación Gráfica (expresado en USD)	Análisis.						
<b>1.5. Apalancamiento</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2012	$\frac{1'245040,61}{167420,03}$ 7,44 <i>Dólares</i>	<p>Indicador Financiero</p> <table border="1"> <caption>Indicador Financiero: Apalancamiento</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>7,44</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>7,99</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2012	7,44	2013	7,99	Para el año 2012 el índice de apalancamiento fue de 7.44 dólares, mientras que para el año 2013 creció a 7.99 dólares, causado por el mayor grado de participación de recursos propios de la empresa frente a los recursos de terceros.
		Año	Valor								
2012	7,44										
2013	7,99										
2013	$\frac{1'586205,31}{198503,78}$ 7,99 <i>dólares</i>										
<b>1.6. Rotación de Cartera</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	2012	$\frac{3'707207,20}{612211,32}$ 6,06 <i>Dólares</i>	<p>Indicador Financiero</p> <table border="1"> <caption>Indicador Financiero: Rotación de Cartera</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>6,06</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>5,36</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2012	6,06	2013	5,36	Durante el año 2012 el índice de rotación de la cartera fue de 6,06 dólares y para el año 2013 descendió a 5,36 dólares, provocado principalmente por el alto grado que se tiene de recursos propios de la empresa contra los recursos provenientes de terceros.
		Año	Valor								
2012	6,06										
2013	5,36										
2013	$\frac{4'348634,91}{810856,75}$ 5,36 <i>dólares</i>										

Nombre del Indicador	Fórmula	Año	Cálculo	Representación Gráfica (Número de veces).	Análisis.
<b>1.7. Rotación del activo Fijo</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos.}}$	2012	$\frac{3'707207,2}{98751,41}$  37,54		En el año 2012 el índice de rotación del activo fijo alcanzó 38 veces y en el año 2013 rotó 32 veces, provocado por la inversión que se tiene en la propiedad planta y equipo se evidenció un incremento de rotación.
		2013	$\frac{4'348634,91}{137421,48}$  31,64		
<b>1.8. Rotación del activo Total.</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total.}}$	2012	$\frac{3'707207,2}{1'245040,61}$  2,97		Se tiene que la rotación del activo total para el año 2012 fue de 3 rotaciones directamente proporcional con las rotaciones para el año 2013 que en igual sentido fue de 3 generado por el equilibrio que tiene la empresa para generar ingresos.
		2013	$\frac{4'348634,91}{1'586205,31}$  2,74		

## DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR DE :	EFICIENCIA		
AGREGACION MAS PREPOSICION	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE
VARIABLE EN SUSTANTIVO PLURAL	VENTAS	CRÉDITOS	VENTAS
VERBO EN PARTICIPIO PASADO	ENTREGADAS	CONCEDIDOS	INCREMENTADAS
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.
<b>REDACCION DE LOS INDICADORES</b>	Porcentaje de ventas entregadas oportunamente a los clientes de la Distribuidora Textil Mabetex.	Porcentaje de Créditos concedidos que cumplieron con todos los requisitos exigidos por la Distribuidora Textil Mabetex durante el año 2013.	Porcentaje de ventas incrementadas durante el año 2013 en la Distribuidora Textil Mabetex.

INDICADOR DE :	EFICACIA		
AGREGACION MAS PREPOSICION	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE
VARIABLE EN SUSTANTIVO PLURAL	ACTIVIDADES	EMPLEADOS	EMPLEADOS
VERBO EN PARTICIPIO PASADO	CUMPLIDAS	CAPACITADOS	EVALUADOS
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.
<b>REDACCION DE LOS INDICADORES</b>	Porcentaje de actividades cumplidas en la en la Distribuidora Textil Mabetex.	Porcentaje de empleados capacitados en atención al cliente en la Distribuidora Textil Mabetex.	Porcentaje de empleados evaluados como idóneos para cumplir con sus actividades en la Distribuidora Textil Mabetex.

INDICADOR DE :	CALIDAD			
AGREGACION MAS PREPOSICION	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE	PORCENTAJE DE
VARIABLE EN SUSTANTIVO PLURAL	CLIENTES	POLÍTICAS	DECISIONES PROGRAMADAS	PROYECTOS
VERBO EN PARTICIPIO PASADO	SATISFECHOS	IMPLEMETADAS	IMPLEMENTADAS	CUMPLIDOS
COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.	En la Distribuidora Textil Mabetex.
<b>REDACCION DE LOS INDICADORES</b>	Porcentaje clientes satisfechos por el servicio prestado en la Distribuidora Textil Mabetex.	Porcentaje políticas implementadas por parte de la Gerencia para el mejor manejo de la Distribuidora Textil Mabetex.	Porcentaje de decisiones programadas que se han implementado en la en la Distribuidora Textil Mabetex.	Porcentaje de proyectos cumplidos por parte de la gerencia de la Distribuidora Textil Mabetex.

**Figura Nª 47. Determinación y aplicación de indicadores de Gestión.**

Fuente: El investigador

Objetivo	Nombre del indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Análisis	Representación gráfica	Interpretación						
Mejorar el reporte de entrega de mercadería a los clientes efectuada por los vendedores de la Distribuidora Textil Mabetex en el año 2015 con un presupuesto de 180.	Porcentaje de ventas entregadas oportunamente a los clientes de la Distribuidora Textil "Mabetex"	100% +-5%	Quincenal	$\frac{\text{Ventas entregadas oportunamente}}{\text{Ventas Totales}} = \frac{120}{156} * 100\% = 77\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{120}{156} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-77%</p> <p>Brecha= 33%</p>	<table border="1"> <tr> <td>■ Estándar</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>■ Resultado</td> <td>77%</td> </tr> <tr> <td>■ Brecha</td> <td>+ 23%</td> </tr> </table>	■ Estándar	100%	■ Resultado	77%	■ Brecha	+ 23%	Se consiguió un 77% de cumplimiento oportuno en la entrega de mercadería a los clientes y una brecha del 27% en el entrega oportuna de mercadería cuando se realizan las ventas, de lo que hay que deducir que en el departamento de ventas no existe una gestión adecuada de la entrega de mercaderías
■ Estándar	100%												
■ Resultado	77%												
■ Brecha	+ 23%												
Verificar el cumplimiento de los requisitos para la concesión de créditos a los clientes de la Distribuidora Textil Mabetex en el año 2014 con un presupuesto de 180.	Porcentaje de Créditos concedidos que cumplieron con todos los requisitos exigidos por la Distribuidora Textil Mabetex durante el año 2013.	100% +-5%	mensual	$\frac{\text{Créditos conedidos cumplieron requisito}}{\text{créditos totales}} = \frac{20}{23} * 100\% = 87\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{20}{23} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-77%</p> <p>Brecha= 13%</p>	<table border="1"> <tr> <td>■ Estándar</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>■ Resultado</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>■ Brecha</td> <td>+ 13%</td> </tr> </table>	■ Estándar	100%	■ Resultado	87%	■ Brecha	+ 13%	Se consiguió un 87% de cumplimiento en la otorgación de créditos con todos los requisitos, y se evidencia una brecha del 13% en el cumplimiento de los, de lo que se concluye que el otorgamiento de créditos necesita ser controlado de mejor manera para
■ Estándar	100%												
■ Resultado	87%												
■ Brecha	+ 13%												

Objetivo	Nombre del indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Análisis	Representación gráfica	Interpretación
Incrementar el porcentaje de ventas efectuadas en la a Distribuidora Textil Mabetex durante el año 2014 con un presupuesto de \$140.	Porcentaje de ventas incrementadas durante el año 2013 en la Distribuidora Textil Mabetex	100% +-5%	mensual	$\frac{\text{Ventas incrementada}}{\text{total de ventas}}$ $= \frac{8}{25} * 100\%$ $= 32\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{8}{25} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-32%</p> <p>Brecha= + 68</p>		<p>Como resultado se identificó que se incrementaron las ventas en un 32% de las ventas totales, teniéndose una brecha del 68% que no es relevante puesto que el 32% es de crecimiento comparado frente al total de las ventas mensuales.</p>
EFICIENCIA							
Perfeccionar el cumplimiento de actividades en la Distribuidora Textil Mabetex en el año 2015 con un presupuesto de 200.	Porcentaje de actividades cumplidas en la Distribuidora Textil "Mabetex"	100% +-5%	Mensual	$\frac{\text{Actividades cummplidas}}{\text{acitividades planificadas}}$ $= \frac{6}{9} * 100\%$ $= 65\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{6}{9} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-65%</p> <p>Brecha= 35%</p>		<p>El resultado de la aplicación del indicador, se obtuvo el índice de actividades cumplidas con 65% y una brecha del 35% de actividades planificadas, es fundamental presar la atención del caso y tomar las acciones correctivas en la entidad.</p>

1.3.

1.4.

Aplicación de los indicadores de Gestión

Objetivo	Nombre del indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Análisis	Representación gráfica	Interpretación						
Capacitar 14 empleados de la Distribuidora Textil "Mabetex" en atención al cliente en el año 2014 con un presupuesto de 175\$.	Porcentaje de empleados capacitados en atención al cliente en la Distribuidora Textil "Mabetex"	100% +-5%	Quincenal	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$ $= \frac{12}{14} * 100\%$ $= 86\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{10}{14} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-71%</p> <p>Brecha= 14%</p>	<p>Capacitación</p> <table border="1"> <tr> <td>■ Estándar</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>■ Resultado</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>■ Brecha</td> <td>+ 14%</td> </tr> </table>	■ Estándar	100%	■ Resultado	86%	■ Brecha	+ 14%	<p>Con la aplicación del indicador de gestión para la capacitación de los empleados, se tiene que se logró capacitar al 86% de la Distribuidora Textil "Mabetex" y evidenciando una brecha del 14% que deberá ser corregida mediante decisiones oportunas por parte de la Gerencia de la entidad.</p>
■ Estándar	100%												
■ Resultado	86%												
■ Brecha	+ 14%												
Analizar a la idoneidad del personal en el cumplimiento de sus actividades en la Distribuidora Textil Mabetex en el año 2014 con un presupuesto de \$220.	Porcentaje de empleados evaluados como idóneos para cumplir con sus actividades en la Distribuidora Textil "Mabetex" durante el año 2014.	100% +-5%	mensual	$\frac{\text{Empleados idóneos}}{\text{total de empleados}}$ $= \frac{13}{14} * 100\%$ $= 93\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{13}{14} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-93%</p> <p>Brecha= 7%</p>	<p>Empleados Idóneos</p> <table border="1"> <tr> <td>■ Estándar</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>■ Resultado</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>■ Brecha</td> <td>7%</td> </tr> </table>	■ Estándar	100%	■ Resultado	93%	■ Brecha	7%	<p>Se tuvo los resultados del índice de gestión, para lo que se evidenció que un 93% del personal es idóneo, existiendo una brecha del 7% en la Distribuidora Textil, por lo tanto la Gerencia deben mejorar el reclutamiento de personal, mediante una selección adecuada del mismo.</p>
■ Estándar	100%												
■ Resultado	93%												
■ Brecha	7%												



Objetivo	Nombre del indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Análisis	Representación gráfica	Interpretación							
<b>CALIDAD</b>														
Mejorar el servicio de atención al cliente de la Distribuidora Textil Mabetex en el año 2015 con un presupuesto de 350	Porcentaje de clientes satisfechos por el servicio prestado en la Distribuidora Textil "Mabetex" en el año 2013.	100% +-5%	Trimestral	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{total de clientes de Mabetex}}$ $= \frac{62}{80} * 100\%$ $= 78\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{62}{80} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-78%</p> <p>Brecha= 22%</p>	<p>Mejorar atención al cliente</p> <table border="1"> <tr><td>Estándar</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Resultado</td><td>78%</td></tr> <tr><td>Brecha</td><td>22%</td></tr> </table>	Estándar	100%	Resultado	78%	Brecha	22%	<p>Con el índice de gestión obtenido, es decir resultado de la comparación del número de clientes satisfechos frente al total de clientes, el 78% de clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado y el 22% de los clientes no encuentran totalmente satisfechos, circunstancia que puede estar relacionada con el trato al cliente; se deduce que la brecha no es representativa en la empresa.</p>	1.7
Estándar	100%													
Resultado	78%													
Brecha	22%													
Evaluar las políticas implementadas por la gerencia de la Distribuidora Textil "Mabetex" durante el año 2014 mediante un presupuesto de 150\$.	Porcentaje de políticas implementadas por parte de la Gerencia para mejor el manejo de la Distribuidora Textil "Mabetex"	100% +-5%	Anual	$\frac{\text{Políticas implementadas}}{\text{Políticas planificadas}}$ $= \frac{8}{9} * 100\%$ $= 89\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{8}{9} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-89%</p> <p>Brecha= 11%</p>	<p>Políticas</p> <table border="1"> <tr><td>Estándar</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Resultado</td><td>89%</td></tr> <tr><td>Brecha</td><td>11%</td></tr> </table>	Estándar	100%	Resultado	89%	Brecha	11%	<p>Se tiene el índice de gestión respecto de las políticas con un 89% de respaldo de políticas implementadas, en tanto que existe una brecha del 11% que no fueron implementadas como se lo había planificado, porcentaje que no es significativo para la gestión de la entidad.</p>	1.8
Estándar	100%													
Resultado	89%													
Brecha	11%													

Aplicación de los indicadores de Gestión

Objetivo	Nombre del indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Análisis	Representación gráfica	Interpretación						
Analizar las decisiones programadas que han sido implementadas para mejorar la gestión de la Distribuidora Textil Mabetex durante el año 2014 con un presupuesto de \$190.	Total de decisiones programadas que se han implementado en la Distribuidora Textil "Mabetex"	100% +5%	Anual	$\frac{\text{decisiones programa}}{\text{total de decisione.}}$ $= \frac{6}{8} * 100\%$ $= 75\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{6}{8} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-75%</p> <p>Brecha= 25%</p>	<table border="1"> <tr> <td>Estándar</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Brecha</td> <td>+ 25%</td> </tr> </table>	Estándar	100%	Resultado	75%	Brecha	+ 25%	Como resultados se tiene un indicador que un 75% de las decisiones programadas fueron implementadas adecuadamente, mientras que se evidencia una brecha de 25%, que debe ser atendida por la organización, para que por medio de la planificación financiera mejorar la representatividad de este indicador por parte de la gerencia.
Estándar	100%												
Resultado	75%												
Brecha	+ 25%												
Analizar los proyectos planificados y cumplidos por parte de la gerencia de la Distribuidora Textil "Mabetex" durante el año 2014 mediante un presupuesto de 275\$.	Porcentaje de proyectos cumplidos por parte de la gerencia de la Distribuidora Textil "Mabetex"	100% +5%	Anual	$\frac{\text{Proyectos cumplido}}{\text{proyectos planificad}}$ $= \frac{4}{5} * 100\%$ $= 80\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}}$ $\text{Índice} = \frac{4}{5} * 100\%$ <p>Brecha= 100%-80%</p> <p>brecha= 20</p>	<table border="1"> <tr> <td>Estándar</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Brecha</td> <td>+ 20%</td> </tr> </table>	Estándar	100%	Resultado	80%	Brecha	+ 20%	Se concluyó que como resultados de la aplicación del indicador de gestión para evaluar los proyectos cumplidos, se obtuvo un índice de gestión de 80% de proyectos cumplidos frente a una brecha del 20% de proyectos no cumplidos de lo que se había planificado inicialmente.
Estándar	100%												
Resultado	80%												
Brecha	+ 20%												

Figura Nª 48. Aplicación Indicadores de Gestión.

Fuente: Investigación.

Realizado por: El Investigador.

**Matriz de resumen de la aplicación de los indicadores financieros.**

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Número del indicador</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación</b>
Financiero	Liquidez Corriente	1.1	1.07 ctvs.	1.04 ctvs.	0.03 ctvs.
Financiero	Prueba Ácida	1.2	0.82 ctvs.	0.85 ctvs.	-0.03 ctvs.
Financiero	Endeudamiento del Activo	1.3	0.87 ctvs.	0.88 ctvs.	- 0.01 ctvs.
Financiero	Endeudamiento del Patrimonio	1.4	6.44 USD	6.99 USD	-0.55 ctvs.
Financiero	Apalancamiento	1.5	7.44 USD	7.99 USD	-0.55 ctvs.
Financiero	Rotación de la Cartera	1.6	6.06 USD	5.36 USD	0.7 ctvs.
Financiero	Rotación del Activo Fijo	1.7	37.54 USD	31.64 USD	5.9 USD
Financiero	Rotación del Activo Total	1.8	2.97 USD	2.74 USD	0.23 ctvs.

**Figura N° 49. Matriz de resumen de la aplicación de los indicadores financieros y de gestión.**

**Fuente:** Investigación.

**Realizado por:** El Investigador.

**Conclusión.-** La aplicación de los indicadores financieros en la Distribuidora Textil Mabetex permitieron identificar la situación financiera actual de la empresa; por lo que, se analizó y concluyó que financieramente la Distribuidora Textil Mabetex tiene una estabilidad en cuanto se relaciona con la liquidez y solvencia. Es oportuno señalar que el indicador de mayor relevancia es la rotación del activo fijo, en cuanto que se identificó un decremento de alrededor de seis dólares americanos del periodo 2012 al 2013, su utilidad a nivel administrativo permite identificar las posibles desviaciones, componentes o áreas en donde se necesita tomar las acciones preventivas como es el caso de la rotación del activo fijo, por consiguiente el más

importante aporte que brinda esta herramienta es la posibilidad de corregir las desviaciones identificadas.

#### **Actividades a cumplirse.**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Actividades para mejorar la representatividad de los indicadores financieros.</b>
1.1. Liquidez corriente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en mercadería para mejorar el margen del activo corriente.</li> <li>• Acelerar el cobro de la cartera vencida para disponer de circulante y cumplir con las obligaciones de inmediato.</li> <li>• Analizar las obligaciones con terceros que puedan ser cumplidas en el menor tiempo posible.</li> </ul>
1.2. Prueba ácida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el cobro de créditos en mora por parte de los clientes de la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Incrementar la disponibilidad del efectivo para el cumplimiento de las obligaciones con terceros.</li> <li>• Apoyarse de estrategias de cobranza para recuperar la cartera vencida con prontitud.</li> </ul>
1.3. Endeudamiento del activo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar en el menor tiempo posible las obligaciones contraídas con terceros.</li> <li>• Evitar en la medida de las posibilidades contraer nuevas obligaciones con terceros.</li> <li>• Disminuir el crédito habitual con los proveedores potenciales.</li> </ul>
1.4. Endeudamiento del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en instalaciones propias para la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Incrementar el capital de trabajo para la comercialización de insumos textiles.</li> <li>• Acelerar la cancelación de las obligaciones relacionadas con el patrimonio de la entidad.</li> </ul>
1.5. Apalancamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir sobre el nivel aceptable de riesgo financiero por parte de la administración.</li> <li>• Examinar el capital contable, así como aportados por los propietarios, con la finalidad de conseguir margen de seguridad.</li> <li>• Proyectar un incremento a las ventas y amplificar el apalancamiento.</li> </ul>
1.6. Rotación de la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los casos excepcionales para los que sea posible otorgar créditos a los clientes.</li> <li>• Iniciar cobro de créditos vencidos de manera urgente en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Implementar una gestión de cartera adecuada para la Distribuidora textil Mabetex</li> </ul>
1.7. Rotación del activo fijo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las inversiones en activos fijos.</li> <li>• Revisar inversiones que necesitan ser fortalecidas.</li> <li>• Evitar una razón menor para no tener déficit del efectivo.</li> </ul>
1.8. Rotación del activo total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar considerablemente las ventas.</li> <li>• Vender un activo que no sea de mayor relevancia en la entidad.</li> <li>• Adoptar políticas que mejoren términos para las ventas.</li> </ul>

**Figura N° 50. Actividades a cumplirse.**

**Fuente:** Investigación.

**Realizado por:** El Investigador.

**Cuadro de resumen indicadores de gestión.**

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Brecha</b>	<b>Favorable / Desfavorable</b>
De gestión	% ventas entregadas oportunamente.	77%	33%	Favorable
De gestión	% créditos concedidos cumplieron requisitos	87%	13%	Favorable
De gestión	% ventas incrementadas	32%	68%	Favorable
De gestión	% actividades cumplidas	65%	35%	Favorable
De gestión	% empleados capacitados atención al cliente	86%	14%	Favorable
De gestión	% empleados evaluados idóneos	93%	7%	Favorable
De gestión	% clientes satisfechos	78%	22%	Favorable
De gestión	% políticas implementadas	89%	11%	Favorable
De gestión	% decisiones programadas implementadas	75%	25%	Favorable
De gestión	% proyectos cumplidos	80%	20%	Favorable

**Figura N<sup>o</sup> 51. Cuadro de resumen indicadores de gestión**

**Fuente:** Investigación.

**Realizado por:** El Investigador

**Conclusión.-** La aplicación de los indicadores de gestión permite determinar el grado de efectividad en el direccionamiento y la toma de decisiones de una empresa, en la presente propuesta para la Distribuidora Textil Mabetex necesita se concluye que debe ser atendida de mejor manera, mediante la implementación y aplicación de medidas correctivas por cuanto mediante las brechas identificadas es importante señalar que es posible mejorar los resultados en cuanto tiene que ver con el incremento de las ventas, créditos otorgados a los clientes, ventas y despacho de mercaderías entregadas oportunamente, actividades cumplidas, el porcentaje de empleados capacitados, determinación de empleados idóneos, los clientes satisfechos, políticas implementadas en la Distribuidora Textil Mabetex, las decisiones programadas y los proyectos

cumplidos; la finalidad que se espera conseguir es modificar las desviaciones identificadas y en general perseguir la excelencia gerencial.

**Actividades para el cumplimiento de los indicadores de gestión.**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Actividades para los indicadores</b>
1.1. % ventas entregadas oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir diariamente las ventas que deben ser entregadas cada día.</li> <li>• Estimar el tiempo que tomaría trasladarse hasta el lugar donde debe entregarse la mercadería.</li> <li>• Manejar adecuadamente los tiempos para la entrega de la mercadería a los clientes.</li> <li>• Proyectar mejores rutas para la entrega oportuna de la mercadería a los clientes.</li> </ul>
1.2. % créditos concedidos cumplieron requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar ordenadamente la nómina de clientes que se les otorga créditos.</li> <li>• Verificar la legalidad de la procedencia de los requisitos presentados por los clientes.</li> <li>• Evaluar la importancia de exigencia de los requisitos solicitados para el otorgamiento de los créditos.</li> <li>• Evaluar y descartar los requisitos innecesarios que actualmente se solicitan para el otorgamiento de crédito.</li> </ul>
1.3. % ventas incrementadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la comercialización local de insumos para textiles mejorando la publicidad.</li> <li>• Promocionar insumos para textiles en nuevos nichos de mercado cercanos a la localidad.</li> <li>• Brindar descuentos por volumen considerable de ventas a los clientes.</li> <li>• Llevar un seguimiento del cumplimiento de los créditos de clientes potenciales.</li> </ul>
1.4. % actividades cumplidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las actividades urgentes que deben cumplirse en la empresa.</li> <li>• Desarrollar las estrategias necesarias para conseguir el éxito de las actividades planteadas.</li> <li>• Evaluar las actividades que necesitan fortalecer su aplicación en la empresa.</li> <li>• Monitorear la adecuación de las actividades dentro de cada uno de los departamentos de la empresa.</li> </ul>
1.5. % empleados capacitados en al atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la capacidad individual para atención al cliente de cada vendedor.</li> <li>• Evaluar las ventas conseguidas por cada cliente en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Evaluar la temática en la que fueron capacitados los empleados para atención al cliente.</li> <li>• Elegir temas de interés para nuevas capacitaciones a los empleados que incrementen su capacidad para la atención a los clientes.</li> </ul>
1.6. % empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la idoneidad de cada empleado para continuar laborando en la empresa.</li> </ul>

evaluados idóneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los empleados con dificultades que necesitan superar para alcanzar una idoneidad en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Brindar plazo suficiente para que los empleados cumplan con el perfil para la idoneidad en el trabajo.</li> <li>• Monitorear el progreso del perfil laboral de los empleados que laboran en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> </ul>
1.7. % clientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales quejas de los clientes.</li> <li>• Planear acciones correctivas para superar las quejas manifestadas por los clientes.</li> <li>• Aplicar las acciones correctivas para los malestares manifestados por parte de los clientes.</li> <li>• Socializar tanto las quejas, así como las acciones correctivas a los empleadores que laboran en Mabetex.</li> </ul>
1.8. % políticas implementadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales políticas que maneja la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Evaluar las políticas implementadas en la empresa son de carácter necesario para mejorar el direccionamiento de la misma.</li> <li>• Cotejar los resultados que se obtengan mensualmente con la implementación de nuevas políticas.</li> <li>• Proponer nuevas políticas que deban ser implementadas en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> </ul>
1.9. % decisiones programadas implementadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las decisiones programadas que fueron tomadas por parte de la gerencia oportunamente.</li> <li>• Analizar la favorabilidad que brinda programar las decisiones.</li> <li>• Comparar la calidad gerencial de periodos pasados con el gerenciamiento actual en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Monitorear su adaptación en el área administrativa de la Distribuidora Textil Mabetex.</li> </ul>
1.10. % proyectos cumplidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los proyectos culminados que fueron programados inicialmente.</li> <li>• Medir la efectividad que tiene el proyecto en la actualidad en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Proponer nuevos proyectos que deban ejecutarse en la Distribuidora Textil Mabetex.</li> <li>• Discutir la favorabilidad que tendría aplicar nuevos proyectos en la Distribuidora Textil Mabetex,</li> </ul>

**Figura N<sup>o</sup> 52. Actividades para el cumplimiento de los indicadores de gestión**

**Fuente:** Investigación.

**Realizado por:** El Investigador

**Factor Z. para la evaluación de la salud financiera**

FACTOR Z		
Nombre del indicador	Fórmula	Cálculo
X <sub>1</sub>	$\frac{\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}}{\text{activo total}}$	14478783-35356,43/1586205,31 x1 =0,89
X <sub>2</sub>	$\frac{\text{utilidades acumuladas}}{\text{activo total}}$	X2=1509,63/1586205,31 x2 =0,0009
X <sub>3</sub>	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{activo total}}$	X3=212757,82/1586205,31 X3=0,13
X <sub>4</sub>	$\frac{\text{valor de mercado de las acciones o patrimonio}}{\text{activo total}}$	X4= 0/1586205,31 X4=0
X <sub>5</sub>	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$	X5=43348634,91/1586205,31 X5=2,74
$Z = x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$		

**Figura Nª 53. Factor Z.**

Fuente: Blanco (2004).

$$Z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 1.0x_5$$

$$Z = 1.2 (0.89) + 1.4 (0.0009) + 3.3 (0.13) + 0.6 (0) + 1.0 (2.74)$$

**Z=4.24**



### Parámetros de medición.

Para la evaluación financiera se tuvo en cuenta los siguientes rangos que se detallan a continuación:

	Rango Factor Z.	Estado de la empresa.
Z<	1,8	Una probabilidad alta de quiebra.
Z=	Entre 1,8 y 3,0	Sitúa a la empresa en una zona gris.
Z>	3,0	Ofrece una probabilidad baja de quiebra

**Figura N° 54. Rangos de medición para el Factor Z.**

Fuente: Yanel Blanco Luna (2004).

Del cálculo obtenido del Factor Z para la evaluación de la salud financiera de “Mabetex” se concluye que la entidad tiene una buena situación financiera y por tanto bajas posibilidades de quiebra.

#### **6.7.1. Plan de seguimiento para una adecuada toma de decisiones Gerenciales en la Distribuidora Textil “Mabetex”**

<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Revisor.</b>
Porcentaje de clientes satisfechos por el servicio prestado en la Distribuidora Textil "Mabetex" en el año 2013.	Vendedores	Contador
Porcentaje de actividades cumplidas en la Distribuidora Textil "Mabetex"	Jefes Departamentales	Contador
Porcentaje de ventas entregadas oportunamente a los clientes de la Distribuidora Textil "Mabetex"	Dpto. Ventas.	Contador
Porcentaje de créditos concedidos que cumplieron con todos os requisitos exigidos por la Distribuidora Textil "Mabetex" durante el año 2013.	Crédito y cobranzas	Gerente General

Porcentaje de empleados capacitados en atención al cliente en la Distribuidora Textil "Mabetex"	Contador	Gerente General
Porcentaje de empleados evaluados como idóneos para cumplir con sus actividades en la Distribuidora Textil "Mabetex" durante el año 2014	Contador	Gerente General
Porcentaje de proyectos cumplidos por parte de la gerencia de la Distribuidora Textil "Mabetex"	Gerencia	Contador
Porcentaje de ventas incrementadas durante el año 2013 en la Distribuidora Textil Mabetex	Dpto. Ventas.	Contador.
Porcentaje de políticas implementadas por parte de la Gerencia para mejor el manejo de la Distribuidora Textil "Mabetex"	Gerencia	Contador
Porcentaje de decisiones programadas que se han implementado en la Distribuidora Textil "Mabetex"	Gerencia	Contador

**Figura Nª 55. Seguimiento de la Planificación Estratégica.**

**Fuente:** Investigación.

#### 6.8. Administración de la propuesta

La consumación de la propuesta se detalla los sujetos que se detallan a continuación como participantes y responsables:

Nª	Responsable	Ejecución
1	Investigador	Propone alternativa de solución
2	Tutor(a)	Supervisa desarrollo de la propuesta
3	Gerente	Evalúa la implementación de propuesta
4	Contador	Control de la implementación

**Figura Nª 56. Administración Propuesta.**

**Fuente:** Investigación.

## **6.9. Previsión de la evaluación**

Para la evaluación de la planificación estratégica que mejorará la toma de decisiones gerenciales de la Distribuidora Textil “Mabetex”, la que tiene el propósito de evaluar el correcto gerenciamiento de la entidad en todos sus departamentos. El administrador de la organización es quien debe propiciar las acciones correctas hacia los niveles departamentales, así como aplicar decisiones correctivas que permitan cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

La evaluación de la presente propuesta se compone por la implementación de herramientas de mejoramiento para la gestión gerencial de “Mabetex” inmediatamente.

El proceso para la previsión de la evaluación de la propuesta, se compone como se detalla a continuación:

1. Análisis completo de la propuesta aplicada.
2. Control de la gestión gerencial y toma de decisiones en la entidad.
3. Cotejar los resultados obtenidos frente con los que se esperaba conseguir e implementar los cambios que amerite el caso con el objetivo de mejorar la toma de decisiones gerenciales con el uso de indicadores financieros y de gestión, análisis FODA, análisis de la situación actual y del entorno y demás herramientas gerenciales que sean necesarias para la evaluación.
4. Ejecutar medidas adicionales de carácter correctivo con la finalidad de tener éxito en la consumación de la presente propuesta.

A demás se detalla una nómina de preguntas que ayudarán a evaluar la aplicación del Análisis FODA; es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la aplicación de los indicadores financieros y de gestión:

PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN		
N		
1	¿Siguen existiendo las mismas fortalezas internas?	
2	¿Han surgido otras fortalezas internas?	¿En caso de ser afirmativa cuáles son?
3	¿Continúan existiendo las mismas debilidades internas?	
4	¿Tenemos otras debilidades internas?	¿En caso de ser afirmativa cuáles son?
5	¿Continúan existiendo las mismas oportunidades externas?	
6	¿Han surgido otras oportunidades externas?	¿En caso de ser afirmativa cuáles son?
7	¿Siguen existiendo las mismas amenazas externas?	
8	¿Han surgido otras amenazas externas?	¿En caso de ser afirmativa cuáles son?

**Figura Nª 57. Evaluación**

**Fuente:** Sánchez (2010)

## **Bibliografía.**

Aguilar, M. (1996). *Metodología de la Investigación Científica*. Loja, Ecuador. Impreso en la Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación Estratégica, la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. México: Panorama Editorial S.A., Primera Edición.

Amat, O & Perramón, J. (2005) .*Normas Internacionales de Contabilidad, NIC NIIF*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, Planeta Deagostini profesional y Formación S.L.

Amat, O & Perramón, J. (2005). *Comprender las Normas Internacional de información Financiera NIIF 2006*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, Planeta Deagostini profesional y Formación S.L.

Ángulo, G. (2003). *Principales cambios que suponen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) respecto al Plan General de Contabilidad (PGC)*. Universidad de Alcalá, recupera de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/niif/niif.pdf>.

Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). (2014). *Industria Textil, Historia y actualidad*, recuperado de <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>.

Barrios, G. (1999). *Estilos de Liderazgo*. Ediciones DGL.

Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las organizaciones*. México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

Blanco, Y. (2003). *Normas y procedimientos de Auditoría Integral*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones

Burgwall, G. & Cuellar, J. *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales, Manual de Facilitación*. Quito, Ecuador: Ediciones ABYA YALA.

Carucci, F. (2003). *La planificación estratégica por problemas*. Caracas, Venezuela: ELDIS Ediciones.

Coopers & Lybrands. (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Cuellar, G. (2009). *Teoría general de la auditoría y revisión fiscal*. Edición 2009 B.

De la Peña, A. (2011). *Auditoría un enfoque práctico adaptado al plan General de Contabilidad 2007*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A, Edición 2011.

*Directrices para las auditorías de cumplimiento realizadas separadamente de la auditoría de estados financieros*. Viena, Austria: INTOSAI, Tribunal de Auditoría Austriaco.

Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Instituto Europeo de gestión Empresarial: Madrid, España:

Drummond, H. (1991). *Decisiones Efectivas, Guía Práctica*. México: Fondo Editorial LEGIS, Asesoría y Revisión Técnica Humberto Serna Gómez.

Estupiñan, R. (2006). *Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de COSO I y II*. ECOE Ediciones, Colección Textos Universitarios.

Etchevarne, C. (1994). *Calidad Gerencial*. EDICIONES MACCHI.

Falconí, O. (2013). *Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Actualidad Empresarial, Informe Especial*, recuperado de [http://www.aempresarial.com/servicios/revista/280\\_11\\_ZFKSQNLGBWBPNUJSANWOKCGDXJXXMAWRLPIYAOAXQQLKZDLNQ.pdf](http://www.aempresarial.com/servicios/revista/280_11_ZFKSQNLGBWBPNUJSANWOKCGDXJXXMAWRLPIYAOAXQQLKZDLNQ.pdf)

Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Guía Práctica para evaluar el Control Interno*. Lima, Perú: Publicidad & Matiz, Hecho en el depósito en la Biblioteca Nacional de Perú, Primera Edición.

Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima, Perú: instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO, Enlace Gubernamental SAC.

García, M. (2003). *Técnico en Gestión*. Madrid, España: Editado por Cultural S.A.

Gómez Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá, Colombia: Edición original publicada por @ NARCESA S.A. Ediciones (España), Edición actualizada a Ediciones de la U para América Latina y el Caribe, Primera Edición: Bogotá Colombia, abril del 2012.

Haimé, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa Moderna, el manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial: Línea universitaria*.

Herrera, L.; Medina, A.; Naranjo, G. *Tutoría de la Investigación Científica, guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de Graduación*. Ambato, Ecuador: Empredane Gráficas CÍA. Ltda. Quito, Diseño y Diagramación.

Hernández, S. (2012). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Horngren, Sundem & Elliott. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education de México S.A, Séptima Edición.

<http://www.fnce.ec/page/Normas.aspx>; Federación Nacional de Contadores del Ecuador.

Ivancevich, J.; Lorenzi, P. & Crosby, P. (1997). *Gestión Calidad y competitividad*. España: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de España.

Jiral J. & otros. (2008). *Su Empresa de Clase Mundial*. México: Panorama Editorial S.A.

Kell, (2001). *Z. Auditoría Moderna*. Compañía Editorial Continental.

Laborda, L. & De Zuani, E. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial, Teoría y práctica desde un enfoque sistémico*. Argentina: VALLETTA EDICIONES.

Lafuente, F. (1992). *La dirección Estratégica y Planificación Financiera de las PYME*. Edición Díaz de Santos.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2011). Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Maldonado, P & otros. (2004). *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)/Integrated Internal Control Framework for Latin America*. Alexandria Virginia, Estados Unidos: Casals & Associates, Inc.

Maldonado, M. (1999). *Auditoría de Gestión*. Quito, Ecuador: 4ta Edición.

Martínez, D & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno, la elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO (MICIL)  
BORRADOR, Federación Latinoamericana de Auditores Internos, con el auspicio de USAID.

Mejía, V. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Universidad de Medellín.



Melini, R. (2001). *Enfoques en la Auditoría de Estados Contables de la Auditoría Tradicional a la Auditoría Integral, servicios de seguridad razonable*. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.

Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica. Balderas, Segunda Parte*. México DF: Editorial Limusa S.A. DE C.V. Grupo Noriega Editores, Primera Reimpresión de La Segunda Edición.

Mira, J. (2006). *Apuntes de Auditoría del ciclo Formativo Superior de Administración y Finanzas*. España: Vim LATEX.

Montecinos, V. (s.f). *La Auditoría en España*. Valencia, España: Universidad de Valencia, departamento de Economía Financiera y Contabilidad.

Moreno, M. (1979). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Madrid, España: Fondo Psicopedagógico PROGRESO.

NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD. (2004). Edimpres S.A, Edición 2010, Primera Edición año 2004.

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA. (2010). Edimpres S.A, Edición 2010, Primera Edición año 2004.

Pavisich Serrate, L. (2010). *Administración posmoderna*.

Pany, K. (2007). *Principios de Auditoría*. Bogotá. Colombia: Editores S.A.

Pany, K. (2005). *Auditoría un Enfoque Integral*. Bogotá. Colombia: Editores S.A.

Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo, Polígono Les Guixeres, 4ta edición.

- Porras, C. (2007). *Auditoría Interna y Auditoría de Gestión*. Primera edición.
- Cámara, L. (2005). *La planificación Estratégica, Guía para entidades sin ánimos de lucro que prestan servicios de inserción social*. Madrid, España: Fundación de Asistencia Técnica para el desarrollo.
- Ramírez, J. (2007). *Caja de Herramientas Gerenciales, Técnicas y Métodos de aplicación Práctica en la Gerencia*. México: Panorama Editorial S.A. DE C.V., Primera Edición.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. Balderas 95, México: Editorial Limusa S.A. de C.V., Supervisión de Grupo Noriega Editores
- Romero, A. (s.f). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. Villahermosa – México.
- Rubio, P. (2007). *Manual de análisis Financiero*. Instituto Europeo de Gestión empresarial.
- Sánchez, Esteban (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. Editorial Paraninfo.
- Salgado, V. (2011). *Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Tungurahua*. Tungurahua: Ministerio de Coordinación de la Producción, empleo y competitividad., recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>.
- Sallenave, J. (2010). *La Gerencia integral, ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Grupo Editorial Norma, Interés General.
- Santillana, Juan. (2007). *Auditoría Interna Integral*. México: Editorial Thomson, Segunda Edición.

Serna, H. *Decisiones Efectivas, Guía práctica Hega Dumond*. México: Fondo Editorial LEGIS.

Serna, H. (2005). *Planeación y Gestión Estratégica, Teoría y Metodología, incluye guía de planeación Estratégica*. Fondo Editorial LEGIS.

Soy, C. (2003). *Auditoría de la Información*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Soy, C. (2012). *Auditoría de la información, identificar y explotar la información en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Anglofort S.A., Edición Castellana Editorial UOC.

Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú, Segunda impresión:

Toro, D. (2010). *Análisis Financiero: Enfoque, proyecciones financieras*. ECOE Ediciones.

Triola, M. (2009). *Estadística*. México: PEARSON EDUCACIÓN de México S.A. de C.V, Novena Edición, área Universitarios.

Vásquez, N & Díaz, M. (2013). *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-IFRS), principios y ejercicios avanzados de contabilidad global*. Barcelona, España: Profit Editorial I., S.L BARCELONA.

Vásquez, W. (2000). *Control Fiscal y Auditoría de Estado de Colombia*. Bogotá, Colombia: Quebecor Impreandes, Fundación Universidad de Bogotá.

Vilches, R. (s.f.). *Apuntes del estudiante de auditoría*. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enríquez.

# ANEXOS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
EXPRESADOS EN USD		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
1	<b>A C T I V O</b>	
11	CORRIENTE	
1101	CAJA , CAJA CHICA	355037,88
1102	CLIENTES	810856,75
1103	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	38135,68
1104	PROVISION CTAS INCOBRABLES	-15163,02
1105	CREDITO TRIBUTARI RENTA	3619,75
1106	INVENTARIO MERCADERIAS	256296,79
1107	MERCADERIAS EN TRANSITO	
1108	<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>1448783,83</b>
12	NO CORRIENTE	
1201	VEHICULOS	227569,06
1202	EQUIPO DE COMPUTO	11292,38
1203	MUEBLES Y ENSERES	5257,76
1204	MAQUINARIA Y EQUIPO	7514,72
1205	DEPRECIACION ACUMULADA	-114212,44
1206	<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>137421,48</b>
1207	<b>TOTAL A C T I V O</b>	<b>1586205,31</b>
2	<b>P A S I V O</b>	
21	CORRIENTE	
2101	PROVEEDORES - INVENTARIOS - BBSS	1034227,51
2102	OBLIGACIONES CON IFIS	35356,43
2103	OTRAS CTAS Y DCTOS POR PAGAR	308389,55
2104	PROVISIONES SOCIALES	9728,04
2105	<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>1387701,53</b>
22	NO CORRIENTE	
2201	PRÉSTAMOS BANCARIOS LARGO PLAZO	
	TOTAL NO CORRIENTE	
	TOTAL PASIVO	1387701,53
3	<b>P A T R I M O N I O</b>	<b>198503,78</b>
31	CAPITAL SOCIAL	17000,00
3101	UTILIDADES ACUMULADAS	1.509,63
3102	UTILIDAD EJERCICIO	179994,15
	<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1586205,31</b>

.....  
Gerente

.....  
Contador

MABETEX

MABETEX		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS - DOLARES		
EXPRESADO EN USD		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	
4	<b>INGRESOS</b>	
41	INGRESOS OPERACIONALES	
411	VENTAS NETAS	
41101	VENTAS	4.348.634,91
41102	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES	
41103	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	10.504,22
41104	RENDIMIENTOS FINANCIEROS	
	<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>4.359.139,13</b>
5	<b>COSTOS</b>	
51	COSTOS OPERACIONALES	
511	COSTO DE VENTAS	
51101	COSTO DE VENTAS	3.864.525,87
	TOTAL COSTO DE VENTAS	3.864.525,87
	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3.864.525,87</b>
6	<b>EGRESOS</b>	
61	GASTOS	
611	GASTOS DE OPERACION	
61101	G. PERSONAL	45.292,91
61102	G. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	50.459,20
61103	G. IESS	14.487,31
61105	G. HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS PERS.N	7.181,29
61106	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	
61107	G. MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	24960
61108	G.SUMINISTROS DE OFICINA	12.020,21
61109	G. COMBUSTIBLES	6380,15
61110	PROMOCION Y PUBLICIDAD	6900,06
61111	G. SEGUROS Y REASEGUROS	6.898,46
61112	GASTOS DE TRANSPORTE	10436,09
61113	PROVISION PARA CTAS INCOBRABLES	4.609,39
61114	COMISIONES	
61115	GASTOS DE GESTION	10.297,89
61116	OTROS GASTOS LOCALES	
61117	GASTOS DE VIAJE	4782,47
61118	SERVICIOS BASICOS	2.774,94
61119	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTRAS	1.050,94
61120	GASTO DEPRECIACION	68.453,24
61121	GASTO DE AMORTIZACIONES	
61122	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	5870,89
61123	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	
61124	OTROS SERVICIOS	
61125	OTROS BIENES	
61126	G. SUM. Y HERRAM. COMPUTACION	
	<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>282.855,44</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>4.147.381,31</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>211.757,82</b>
	(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	31.763,67
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>179.994,15</b>

Gerente

Contador

MABETEX



# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NÚMERO RUC:** 1801832120001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** BERMEO APONTE MANUEL MESIAS

**NOMBRE COMERCIAL:** MABETEX IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR  
TEXTIL

**CONTADOR:** PAREDES MASAQUIZA JORGE DAVID

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N

**NÚMERO:** S/N

**FEC. NACIMIENTO:** 14/11/1962

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 02/03/2001

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 02/03/2001

**FEC. ACTUALIZACIÓN:** 27/03/2015

**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

## ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES

## DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: JORGE GUILLEN Numero: 45 Interseccion: PIO BAROJA Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE LA CANTERA Telefono: 032823030 Email: mabetex5@yahoo.com

## DOMICILIO ESPECIAL

SN

## OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

## # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	3	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\\ ZONA 3\\ TUNGURAHUA	CERRADOS	2



# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1801832120001  
APELLIDOS Y NOMBRES: BERMEO APONTE MANUEL MESIAS

## ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO: 003 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 26/01/2014  
NOMBRE COMERCIAL: MABETEX IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR TEXTIL FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:  
ACTIVIDAD ECONÓMICA:  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA TEXTIL INCLUIO PARTES Y PIEZAS  
SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA  
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: SECTOR AMERICAN PARK Calle: AV. VICTOR HUIGO Numero: 5/N  
Interseccion: BATALLA DEL PICHINCHA Referencia: FRENTE AL ESTADIO ALTERNVO Fax: 032408991 Telefono Dominio: 032409047 Celular: 0984620937 Email:  
mabetex@yahoo.com Telefono De Referencia: 032409102

Nº ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 03/03/2001  
NOMBRE COMERCIAL: MABETEX IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR TEXTIL FEC. CIERRE: 11/02/2015 FEC. RENICIO:  
ACTIVIDAD ECONÓMICA:  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA TEXTIL INCLUIO PARTES Y PIEZAS  
SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN CAMION  
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: SOLIVAR Numero: SIN Interseccion: AYLÓN Y MANUELA CAÑIZARES Referencia:  
DIAGONAL AL MICROMERCADO KRAMEL, CASA DE CUATRO PISOS, COLORES CAFE Y BEIGE Celular: 0984620937 Email: mabetex@yahoo.com Telefono  
Dominio: 032623030

Nº ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 15/06/2001  
NOMBRE COMERCIAL: MABETEX FEC. CIERRE: 13/02/2002 FEC. RENICIO:  
ACTIVIDAD ECONÓMICA:  
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: 2 Numero: LT-60 Interseccion: AV. B