



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

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

Tema:

**“Auditoría de gestión en la empresa de producción de Calzado Josmax de la
ciudad de Ambato en el período 2021”**

Autora: Supe Guamán, Jazmine Madeleine

Tutora: Dra. Molina Jiménez, Ana Graciela

Ambato – Ecuador

2023

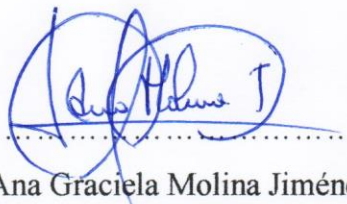
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, con cédula de ciudadanía No. 0601901085 en mi calidad de tutora del Proyecto integrador con el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CALZADO JOSMAX DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2021”** desarrollado por Jazmine Madeleine Supe Guamán, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho proyecto reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Febrero 2023

TUTORA



Dra. Ana Graciela Molina Jiménez

C.C. 0601901085

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jazmine Madeleine Supe Guamán, con cédula de ciudadanía No. 1803201845, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto integrador, bajo el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CALZADO JOSMAX DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2021”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2023

AUTORA



.....
Jazmine Madeleine Supe Guamán

C.C. 180442798-5

CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Febrero 2023

AUTORA



.....
Jazmine Madeleine Supe Guamán

C.C. 180442798-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueban el proyecto integrador, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CALZADO JOSMAX DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2021”**, elaborado por Jazmine Madeleine Supe Guamán, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2023



.....
Dra. Mg. Tatiana Valle
PRESIDENTE



.....
Dr. Edison Coba
MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Dra. Patricia Jiménez
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mis padres Franklin y Gladys, por ser el pilar fundamental en este largo trayecto estudiantil, por su sacrificio y esfuerzo de brindarme la oportunidad de formar una carrera para gozar de un mejor futuro, ellos han sido mi ejemplo de superación y motivación para alcanzar mis metas.

También se lo dedico a mi hija mi pequeña Isabelita, por ser mi mayor motivación e impulsarme cada día a dar lo mejor de mí.

Jazmine Madeleine Supe Guamán

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por todo lo que he logrado, y por haberme dado la sabiduría para alcanzar mis objetivos y dirigirme por el sendero correcto.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por haberme dado la oportunidad de ser una de sus estudiantes y permitirme cumplir mis sueños.

A la empresa de calzado JOSMAX por la colaboración durante la elaboración de este proyecto.

Jazmine Madeleine Supe Guamán

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

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CALZADO JOSMAX DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2021”

AUTORA: Jazmine Madeleine Supe Guamán

TUTORA: Dra. Ana Graciela Molina Jiménez

FECHA: Febrero 2023

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto integrador tuvo como objetivo realizar una auditoría de gestión de la empresa de producción de calzado JOSMAX, para obtener evidencia suficiente, competente y relevante sobre el funcionamiento de cada área de la empresa mencionada. Para cumplir con este fin, se aplicaron las fases de auditoría de gestión que son planificación preliminar, específica, ejecución de la auditoría y emisión de informes donde se dieron a conocer las conclusiones y recomendaciones para cada área estudiada. Se inicio con la matriz de visión sistemática donde se obtuvo la información necesaria para crear los cuestionarios de control dirigidos al personal de cada departamento, aquí se determinaron las debilidades, a continuación, se ejecutó la auditoría donde analizaron los indicadores de gestión identificado ineficiencias y errores que se presentan en las áreas seleccionadas, siendo estas, falta de estructura organizacional, incumplimiento de presupuestos asignados en algunas áreas, no contar con un manual de funciones en producción y errores en la publicidad y venta de mercadería. Todo esto fue detallado en la hoja de hallazgo de cada área para posteriormente crear el informe en el cual se detalla las conclusiones, análisis de indicadores y las recomendaciones para la empresa con la finalidad que corrija, mejore y optimice las funciones de todas las áreas de JOSMAX.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA, GESTIÓN, EMPRESA, PRODUCCIÓN, CALZADO.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
SCHOOL OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

TOPIC: “MANAGEMENT AUDIT OF THE JOSMAX FOOTWEAR PRODUCTION COMPANY IN THE CITY OF AMBATO IN THE PERIOD 2021”

AUTHOR: Jazmine Madeleine Supe Guamán

TUTOR: Dr. Ana Graciela Molina Jiménez

DATE: February 2023

ABSTRACT

This integrating project had the objective of carrying out a management audit of the JOSMAX footwear production company, in order to obtain sufficient, competent and relevant evidence on the operation of each area of the mentioned company. To fulfill this purpose, the management audit phases were applied, which are preliminary, specific planning, audit execution and report issuance where the conclusions and recommendations for each area studied were made known. It began with the systematic vision matrix where the necessary information was obtained to create the control questionnaires addressed to the personnel of each department, here the weaknesses were determined, then the audit was executed where they analyzed the management indicators identified inefficiencies and errors that are presented in the selected areas, being these, lack of organizational structure, non-compliance with assigned budgets in some areas, not having a manual of production functions and errors in advertising and merchandise sales. All this was detailed in the finding sheet of each area to later create the report in which the conclusions, analysis of indicators and recommendations for the company are detailed in order to correct, improve and optimize the functions of all areas of JOSMAX.

KEYWORDS: AUDIT, MANAGEMENT, COMPANY, PRODUCTION, FOOTWEAR.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1. Historia de la empresa JOSMAX.....	1
1.1.1.2. Constitución de la empresa	1
1.1.1.3. Misión	2
1.1.1.4. Visión	2
1.1.1.5. Valores empresariales	2
1.1.1.6. Base legal	2
1.1.2. Descripción del entorno	3
1.1.2.1. Auditoría de gestión, herramienta para evaluar efectividad y resultados de una empresa.....	3
1.1.2.2. Auditoría de gestión en PYMES ecuatorianas	4

1.1.2.3.	Ejecución de auditoría de gestión para optimización del funcionamiento de la empresa Josmax.....	5
1.1.3.	Justificación	5
1.1.3.1.	Justificación teórica.....	5
1.1.3.2.	Justificación práctica.....	6
1.1.4.	Objetivos.....	6
1.1.4.1.	Objetivo general	6
1.1.4.2.	Objetivos específicos	6
1.2.	Revisión de la literatura.....	7
1.2.1.	Teoría de auditoría administrativa	7
1.2.2.	Auditoría	7
1.2.3.	Importancia de la auditoría	8
1.3.	Tipos de auditoría.....	8
1.4.	Auditoría de gestión	9
1.4.1.	Importancia de la auditoría de gestión.....	9
1.4.2.	Procedimiento de una auditoría de gestión	10
1.4.3.	Políticas y procedimientos	11
1.4.4.	Indicadores de gestión	12
1.4.5.	Pruebas de auditoría de gestión	13
1.4.6.	Evidencias de auditoría de gestión.....	13
1.4.7.	Papeles de trabajo	13
1.4.8.	Hojas de hallazgos	14
1.4.9.	Fases de la auditoría de gestión	14
1.4.9.1.	Fase I: Planificación y evaluación de riesgos	14
1.4.9.2.	Fase II: Ejecución - trabajo de campo.....	15
1.4.9.3.	Fase III - Informes.....	15
1.4.9.4.	Fase IV - Monitoreo de seguimiento.....	16

CAPÍTULO II.....	17
METODOLOGÍA	17
2.1. Descripción de metodología	17
2.1.1. Unidad de análisis.....	17
2.1.2. Fuentes y técnicas y recolección de información	18
2.1.3. Fases del desarrollo.....	18
CAPÍTULO III.....	20
DESARROLLO.....	20
3.1. Introducción.....	20
3.2. Fase I. Planificación y evaluación de riesgos	21
3.2.1. Guía de visita previa	23
3.2.2. Información de ambiente interno	23
3.2.3. Cuestionario archivo permanente	24
3.2.4. Información ambiente externo	26
3.2.5. Aspecto legal, económico y político.....	27
3.2.6. Aspectos tecnológicos.....	28
3.2.7. Aspectos competitivos	28
3.2.8. Archivo permanente.....	29
3.2.9. Matriz de visión sistémica - estratégica.....	37
3.2.10. Evaluación preliminar de la estructura de control interno	41
3.2.11. Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de inherente.....	42
3.2.12. Planificación específica.....	65
3.2.12.1. Planificación específica del área administrativa	65
3.2.13. Planificación específica.....	72
3.2.14. Planificación específica del área financiera	72
3.2.15. Planificación específica.....	79
3.2.15.1. Planificación específica del área de producción	79

3.2.16.	Planificación específica.....	87
3.2.16.1.	Planificación específica del área de ventas	87
3.3.	Fase II. Ejecución	94
3.4.	Fase III. Informes finales.....	135
3.4.1.	Informes finales	136
CAPÍTULO IV	157
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
4.1.	Conclusiones.....	157
4.2.	Recomendaciones	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1. Ubicación de empresa JOSMAX.....	1
Figura 2. Evidencias de auditoria.....	13
Figura 3. Fases de auditoría de gestión.....	16

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Tipos de auditoría.....	8
Tabla 2. Áreas y cargos de JOSMAX	17

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

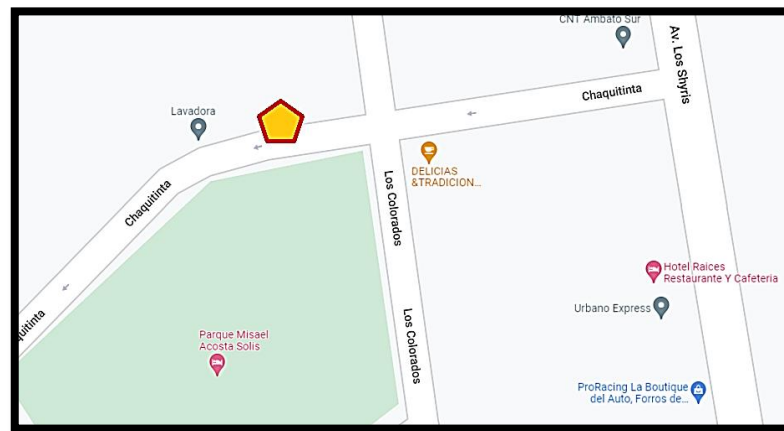
1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Historia de la empresa JOSMAX

La empresa Josmax fue creada como un emprendimiento donde se aplica los conocimientos de la rama artesanal de Zapatería de su propietario, el Sr. José Luis Masabanda, ubicada en la ciudad de Ambato, empezó sus operaciones en 1989 (Masabanda, 2022). Al momento, la empresa elabora el calzado de forma artesanal, con apoyo de maquinaria. JOSMAX utiliza técnicas clásicas para la fabricación del zapato, teniendo una cadena básica de producción, encabezada por un Jefe de producción que supervisa el trabajo en las áreas de empastado, armado, cardado de cortes, aplicación de pegas, prensado de cortes y suelas, sacado de hormas y terminado.

Figura 1. *Ubicación de empresa JOSMAX*



Elaborado por: J. Supe (2022)

Fuente: Google Maps

1.1.1.2. Constitución de la empresa

JOSMAX es una empresa reconocida como persona natural, sin personería jurídica, el Sr. José Luis Masabanda quien figura como propietario y Maestro titulado en la rama artesanal de Zapatería es el representante legal. En cuanto a su cultura organizacional, se distinguen los siguientes aspectos:

1.1.1.3. Misión

JOSMAX basa sus procesos de producción en satisfacer las necesidades del mercado nacional, fabricando calzado que cumpla con los requisitos de comodidad, diseño y estilo para sus clientes, en base a políticas, normas y parámetros nacionales e internacionales que permitan llegar a estándares de alta calidad, velando siempre el bienestar de la empresa y a sus colaboradores internos y externos.

1.1.1.4. Visión

Calzado JOSMAX se posicionará como la empresa fabricante líder en el mercado nacional dentro de los próximos años, implementando procesos de mejora continua, tecnología de punta y altos estándares de calidad, donde el cliente reconozca nuestra marca como sinónimo de calidad y confiabilidad.

1.1.1.5. Valores empresariales

- **Calidad**

Cumpliendo los parámetros adecuados de producción se elaborará calzado de alta calidad, teniendo un control de este factor en cada uno de los pasos del proceso de elaboración y comercialización.

- **Respeto**

Afianzar el respeto en los compromisos adquiridos con los clientes, generando un vínculo profesional entre todos los actores involucrados.

- **Puntualidad**

Desde el pedido inicial hasta la entrega final se cumplirá con los tiempos estipulados en cada proceso.

- **Confianza**

Hacia proveedores, empleados y clientes finales, para generar posicionamiento de la marca.

1.1.1.6. Base legal

La empresa cumple con las leyes y normas establecidas por los entes regulatorios como:

SRI, (Servicio de Rentas Internas)

Ministerio de Trabajo

IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

GAD de Ambato y Cevallos (Gobierno Autónomo Descentralizado)

JNDA. (Junta Nacional de Defensa del Artesano)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. Auditoría de gestión, herramienta para evaluar efectividad y resultados de una empresa

En un mundo que avanza velozmente a la globalización de procesos y gestiones que son cada vez más complejas, las empresas requieren acciones específicas que generen procesos óptimos en su funcionamiento. Es así que la auditoría de gestión es un instrumento que ayuda a realizar la evaluación de todas las áreas o departamentos de una empresa, asegurando que exista eficacia, eficiencia, economía, calidad y efectividad en todos los procesos.

Aplicando una auditoría de gestión se puede saber que tan eficaz son las actividades de cada área de la empresa, hallando las problemáticas e implementando indicadores que ayuden a eliminar problemas mediante la aplicación de componentes que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de la empresa y su crecimiento hacia nuevos mercados. De acuerdo a Triana (2010) existen países latinoamericanos que tienen altos índices de corrupción en sus empresas privadas y públicas, por este motivo es necesario implementar procesos que evalúen cada paso en el funcionamiento de las instituciones.

En este contexto, Triana menciona que:

La Auditoría de Gestión, consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos. Incluye un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la consecuente aplicación de los P.C.G.A., la situación razonable de la Empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada (p. 25).

Incluso se puede mencionar que las auditorías se han convertido en evaluaciones a los servicios públicos por parte de la ciudadanía, esto se conoce como entidades fiscalizadoras, sin embargo, se da un importante déficit de prácticas y experiencias de la participación ciudadana. En cuanto a la profundidad de esta participación en la auditoría, se destaca el uso de canales de denuncia, aunque falta una evaluación de su efectividad, y la difusión de los informes de auditoría, seguido de la sensibilización o capacitación ciudadana.

1.1.2.2. Auditoría de gestión en PYMES ecuatorianas

En Ecuador, casi el 65% de las pequeñas y medianas empresas atraviesan por diversos problemas en su administración y gerenciamiento, debido en gran parte, a la falta de técnicas y procedimientos de evaluación de las funciones de cada una de sus áreas. Aquellas que sin han logrado funcionamientos óptimos han desarrollado todo tipo de auditorías, siendo la más aplicada la de gestión, siendo aquella que permite realizar un análisis profundo de la organización estructural, la dirección y economía de las empresas, mediante procedimientos que valoran el cumplimiento de objetivos de cada empresa (Zambrano & Álvarez, 2021).

La gestión debe tener una evaluación constante, esto mejora los procesos en pequeñas y medianas empresas, cuando un emprendimiento tiene un crecimiento exponencial requiere que sus actividades se dividan en áreas, a su vez, éstas deben tener sus procedimientos para que la elaboración de un bien o servicio cumpla con todos los objetivos de calidad. De esta forma la capacidad de la empresa será competitiva y continuará su expansión, a esto se agrega, que es necesaria la implementación de evaluaciones periódicas del funcionamiento de la empresa.

Esto establece el avance de la empresa hacia la innovación, de acuerdo a lo que menciona Soledispa & Bailón (2022) la auditoría de gestión en PYMES fortalece el desenvolvimiento de cada área y convierte cada proceso en optimización de recursos, porque se evalúa mediante indicadores el cumplimiento de los objetivos. Se cita lo dicho por estos autores:

Al realizar una auditoría de gestión se aplican estrategias para cambios organizacionales, que requiere el compromiso de la más alta dirección y el

apego de todos quienes conforman la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos de manera eficiente (p. 726).

Enmarcando a la empresa que la calidad se identifica con el nivel de satisfacción que brindan los servicios y productos en relación a las expectativas del consumidor, esto mediante herramientas que evalúan la eficiencia, efectividad, calidad y economía de cada recursos de la empresa.

1.1.2.3. Ejecución de auditoría de gestión para optimización del funcionamiento de la empresa Josmax

Calzado JOSMAX es una empresa de manufactura de calzado que tiene varias áreas que tienen actividades definidas en lo que se refiere a producción, generando un desarrollo económico para las personas integrantes de la compañía (Masabanda, 2022). Sin embargo, no tiene un funcionamiento adecuado en las áreas administrativas debido a que no han existido evaluaciones periódicas del funcionamiento, desconociendo si el desenvolvimiento es óptimo y que los recursos estén aprovechados en su totalidad y de manera eficiente.

1.1.3. Justificación

1.1.3.1. Justificación teórica

La auditoría de gestión es un concepto más reciente. Se enfoca en los resultados, evaluando la efectividad y la idoneidad de los controles desafiando las reglas, procedimientos y métodos subyacentes (OLACEFS, 2019). Las auditorías de gestión, que generalmente se realizan internamente, son auditorías de cumplimiento más análisis de causa y efecto. Cuando se realizan correctamente, son potencialmente los más útiles de los métodos de evaluación, porque generan cambios. Una auditoría de gestión bien aplicada fortalecerá estos aspectos y optimizará los niveles de producción, eficacia y solidez, proporcionando procesos más automatizados que desencadenarán en una cadena de producción mejor estructurada y que cumpla con los parámetros de la empresa.

1.1.3.2. Justificación práctica

Desde la perspectiva práctica, es necesario desarrollar este trabajo para que contribuya a determinar la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos y operativos de la empresa de producción de calzado JOSMAX de la ciudad de Ambato. Cuando se establece realizar una auditoría de gestión se toma una decisión que ejecutará acciones prácticas para determinar las falencias y aciertos en el manejo administrativo, productivo y económico de la empresa (Masabanda, 2022).

En este trabajo se ejecutó una auditoría de gestión en los procesos del área administrativa, financiera, de producción y de ventas de la empresa de fabricación de calzado JOSMAX con el fin corregir las falencias que se encuentren en los diferentes procesos. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de calzado casual y formal para hombre. Se ha constituido como una microempresa de carácter artesanal, debido a que sus procesos son manuales y poco tecnificada.

El informe final permitirá darse cuenta de falencias y aspectos favorables para optimizar los recursos de la organización, gracias a la auditoría se mejorará el proceso de elaboración del calzado y a la vez también ayudará en la toma de decisiones de las jefaturas de cada departamento. Una vez realizada la auditoría, se puso en práctica el conocimiento adquirido durante la carrera académica, como fueron el proceso de planificación preliminar, ejecución, informes y seguimiento.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Realizar una auditoría de gestión a la empresa de producción de calzado JOSMAX de la ciudad de Ambato en el periodo 2021 que permita medir la eficacia y eficiencia de la administración.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Efectuar la planificación preliminar y específica para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la empresa JOSMAX para el conocimiento de la entidad.

- Ejecutar la auditoría de gestión en la empresa JOSMAX para la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Emitir el informe de auditoría de gestión que contenga conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Teoría de auditoría administrativa

Medir la eficacia y eficiencia se apega al desempeño administrativo, económico y productivo de una empresa. A esto se añade aspectos como aprovechamiento de recursos, producción, rentabilidad y organización estructural de una empresa (Gualmatán, 2019). Valorar el desarrollo de una empresa, permite determinar el nivel de cumplimiento de objetivos.

1.2.2. Auditoría

Cualquier tipo de empresa recurre a la necesidad de saber su estado operativo o financiero, por lo cual opta por aplicar procesos apegados a normas preestablecidas para saber en qué condiciones se encuentra su funcionamiento. De acuerdo a Oaxaca (2017) menciona que “la auditoría es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones” (p. 6), esto significa que es un análisis de todas las áreas de una empresa, su procedimiento es independiente para cada área y busca las falencias para evitar inoperatividad y fallas en la producción de una empresa o institución.

Por definición, la auditoría es una inspección y verificación oficial de la credibilidad de los informes financieros. Este proceso lo puede realizar la gerencia de una empresa como un proceso de control interno o por el estado, en caso de que detecten actividad financiera sospechosa, en Ecuador, en la mayoría de casos esto es solicitado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), con el fin de comprobar que una empresa pública o privada sigue las pautas reglamentarias y que no incumpla con la presentación de estados financieros o económicos.

1.2.3. Importancia de la auditoría

Credibilidad y confiabilidad: Con una auditoría interna, la empresa puede crear informes financieros precisos y confiables a través de los cuales puede obtener información sobre qué segmentos o líneas de productos están funcionando mejor y cómo asignar adecuadamente los recursos (Llumiguano, Gavilánes, & Chávez, 2021). Además, la auditoría regular hará que sus accionistas confíen en que sus cuentas son verdaderas y justas y que es seguro invertir en su negocio.

Prevención del fraude: Si el estado, mediante el SRI, audita estados financieros y descubre que la empresa ha estado manipulando el soporte financiero u ocultando ingresos y pérdidas, es probable que se enfrente multas severas y sanciones legales, así también, la empresa adquirirá mala reputación y pérdida de confiabilidad en el mercado.

1.3. Tipos de auditoría

Tabla 1. Tipos de auditoría

CONTEXTO DE APLICACIÓN	TIPOS
POR SU LUGAR DE ORIGEN	Auditoría externa
POR SU ÁREA DE APLICACIÓN	Auditoría interna
	Auditoría financiera
ESPECIALIZADAS EN ÁREAS ESPECÍFICAS	Auditoría administrativa
	Auditoría operacional
	Auditoría integral
	Auditoría gubernamental
	Auditoría de sistemas
	Auditoría al área médica
	Auditoría al desarrollo de obras y construcciones
	Auditoría fiscal
	Auditoría laboral
	Auditoría de proyectos de inversión
Auditoría de caja chica	
Auditoría de inventarios	
Auditoría ambiental	

Elaborado por: J. Supe (2022)

Fuente: (Montes, Porras, & Muñoz, 2017)

1.4. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión es una herramienta fundamental para que las empresas identifiquen oportunidades de mejora dentro de la organización. De acuerdo a Zambrano & Álvarez (2021) es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo de multidisciplinario, con el único propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en una entidad, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas (p.129).

Lo que significa que estas auditorías analizan cómo el equipo de administración general de una empresa respalda las operaciones y brindan recomendaciones detalladas para mejorar la eficacia del equipo. Aprender más sobre las auditorías de gestión puede ayudarlo a determinar si esta herramienta puede ayudar a la empresa en la que trabaja, o también puede ayudarlo a determinar si desea buscar puestos de consultor de negocios.

1.4.1. Importancia de la auditoría de gestión

Una auditoría de gestión es un proceso establecido que permite a una empresa determinar la eficacia de su equipo de gestión actual. Esto podría implicar analizar los procesos actuales del departamento, revisar las estrategias de liderazgo de los miembros del equipo y explorar los informes de rendimiento e inventario (Llumiguano, Gavilánes, & Chávez, 2021). Esto puede ayudar a una empresa a comprender cómo sus equipos de gestión utilizan los recursos disponibles e implementan estrategias para lograr los objetivos de la organización. Una auditoría de gestión se centra en el desempeño del equipo de gestión en su conjunto, en lugar de auditar a los miembros individuales del equipo de gestión.

Las auditorías de gestión recurrentes pueden tener un efecto positivo en una organización, mejorando el desempeño de los empleados y la satisfacción de los clientes. Algunos beneficios importantes a tener en cuenta al decidir si realizar una auditoría de gestión incluyen:

- Mejora la utilización de recursos
- Aumenta la eficiencia del equipo de gestión

- Permite a los líderes de la empresa tomar decisiones más efectivas.
- Proporciona recomendaciones de nivel experto

1.4.2. Procedimiento de una auditoría de gestión

Las empresas a menudo contratan consultores externos para realizar auditorías de gestión. Esto puede ayudar a prevenir sesgos y ayudar a una empresa a tener una mejor comprensión de sus equipos de gestión. Como menciona el Sistema Integrado de Gestión (2020) para lograr una buena auditoría de gestión, la empresa debe contar con procesos identificados y que los procedimientos tengan datos suficientes sobre acerca de qué, quien, cómo, cuándo hacerlos, así como los puntos de control previamente definidos (p. 5)

En cuanto al recurso humano, las auditorías son realizadas por uno o más profesionales que visitan la empresa y revisan los informes para obtener una comprensión precisa del equipo de gestión y las prácticas de la empresa. Algunos elementos comunes que los consultores evalúan durante una auditoría de gestión incluyen:

- **Estructura organizativa**

Los profesionales analizan la estructura de una organización para una variedad de artículos. Esto puede ayudarlos a determinar si la estructura actual beneficia a la organización o si una estructura diferente puede ayudar a una empresa. Estos profesionales también pueden preguntar o determinar quién organizó la estructura actual de la empresa. Un miembro de la empresa podría establecer una estructura diferente a la de un ejecutivo de alto rango, que podría tener un conocimiento más profundo de las operaciones comerciales y administrativas de la empresa (Montes, Porras, & Muñoz, 2017).

Montes et. al. (2017) determinan otro elemento que el consultor podría analizar, y es que la estructura de la empresa debe definirse como líneas de reporte. Y que, a su vez, sean de fácil identificación para cualquier empleado para que pueda informar sobre una situación o incidente. Cuanto más confusa o compleja sea la estructura organizativa, más probable es que el profesional auditor sugiera simplificar la

estructura de la empresa. Tener un diseño organizacional simple puede ayudar a mejorar los flujos de comunicación y ayudar a resolver problemas más rápido.

1.4.3. Políticas y procedimientos

Evaluar las políticas y los procedimientos para las operaciones comerciales y las finanzas puede ayudar a una empresa a mejorar la productividad y reducir los gastos. Muchos consultores revisan una variedad de documentos, como procedimientos de informes financieros, mejores prácticas operativas, folletos instructivos, materiales de capacitación e informes de desempeño (2018). Esto puede ayudarlos a comparar las prácticas de la empresa con su desempeño, lo que puede ayudarlos a hacer recomendaciones específicas para mejorar.

Los profesionales también determinan si una empresa cumple con sus políticas y procedimientos establecidos. Si actualmente no está en cumplimiento, podrían determinar por qué y si la política o procedimiento actual puede beneficiarse de que la empresa lo actualice para que coincida con las prácticas actuales. También pueden proporcionar algunas recomendaciones para que los gerentes los ayuden a alinear las prácticas actuales con las políticas de la empresa o las regulaciones gubernamentales.

Bajo estos lineamientos, el auditor aplicará técnicas para la recolección de información, según lo citado por Vásquez & Pinargote (2018) este proceso usará las siguientes técnicas:

- **Técnica de la observación:** permite observar o presenciar hechos realizados por otras personas o condiciones físicas que permiten visualizar cumplimiento de requisitos. A través de esta técnica el Auditor utiliza sentidos como el oído, el tacto, el olfato direccionando éstos hacia el objeto de la Auditoría. Se complementa con la utilización de fotos, videos; evidencia que debe ser analizada de forma objetiva.
- **Técnica de la comparación:** confronta hechos para determinar igualdad o diferencias, en el cumplimiento de planificaciones y metas de programas. Ejemplos: resultados de producción frente a lo planificado; resultados de rendimientos comparados con el estándar.

- **Técnica de revisión selectiva:** esta técnica va a permitir al Auditor seleccionar hechos concretos, productos, lotes, etc. con la finalidad de validar que los procesos y el cumplimiento de requisitos se cumpla.
- **Técnica de rastreo:** término utilizado en la Auditoría Financiera y que se aplica para la Auditoría de Gestión mediante la trazabilidad, consiste en determinar un producto en su estado final, cómo ha sido su proceso histórico a lo largo de la cadena productiva, esto es desde el inicio del producto o servicio hasta su estado final.
- **Técnica de indagación:** esta técnica se afianza en entrevistas formales e informales, encuestas, conversaciones, averiguaciones que permiten respuestas a preguntas planificadas por el Auditor con la finalidad de obtener juicios objetivos del hecho auditado.
- **Técnica de cuestionarios:** consiste en comprobar hechos a través de documentos, de test o pruebas físicas para validar los cumplimientos de requisitos, frente a la autenticidad de los documentos o estándares establecidos.

Como se observa, las técnicas tienen una correlación, aplicando a la ejecución de este proyecto, si se solicita datos de inventario al propietario, se obtendrá mediante un documento de entrega de la información, se observa el área de bodega, verificando que cumpla con los objetivos que se asignaron.

1.4.4. Indicadores de gestión

Estos indicadores, según Lezama (2020) son:

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia y su análisis conlleva a generar alertas sobre la acción que debe ejecutar la dirección para alinear los objetivos de la empresa (p. 9).

Son resultados numéricos que se dan desde una variable que muestra el desarrollo de la unidad de análisis que, al compararse con valores externos o internos, pueden generar brechas en las cuales se debe tomar decisiones y acciones correctivas

1.4.5. Pruebas de auditoría de gestión

Se realizan dos tipos de pruebas, que son:

Pruebas sustantivas que diseña el auditor con la finalidad de conseguir evidencia e información referida a los datos auditados. Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información financiera auditada.

Pruebas de cumplimiento son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivas.

1.4.6. Evidencias de auditoría de gestión

Según Gualmatán (2019) las evidencias de auditoría son:

Figura 2. Evidencias de auditoría

Evidencia Física	• Son datos obtenidos en la inspección y observación directa de las actividades, productos y servicios que se presentan en forma de documentos, gráficos e imágenes.
Evidencia documental	• Físicas o electrónicas • Externas o internas
Evidencia Testimonial	• Es información que se obtiene de personas, por ejemplo, entrevistas, encuestas o declaraciones que proporcionen indicios relevantes para la auditoría.
Evidencia analítica	• El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros o de otro tipo de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas
Evidencia informática	• Puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático.
Evidencia legal	• Los papeles de trabajo constituyen una forma de evidencia que se puede utilizar en acciones legales.

Elaborado por: J. Supe (2022)

1.4.7. Papeles de trabajo

El auditor debe preparar y organizar sus papeles de trabajo de manera que ayuden a realizar un proceso adecuado (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2019). A su

vez, evitando crear documentos innecesarios que no ayuden a la auditoría. Estos papeles de trabajo deben proporcionar un registro suficiente y apropiado del funcionamiento de la empresa y evidencia de que la auditoría fue planificada y realizada de acuerdo a los parámetros y reglas estipuladas por la ley.

1.4.8. Hojas de hallazgos

Estas hojas contienen el descubrimiento a manera de declaraciones de sucesos que ayudarán a indagar el encuentro de irregularidades que serán verificadas por el auditor (Gualmatán, 2019). La importancia de estos hallazgos es que son oportunos y efectivos para corregir errores de aplicación dentro del desarrollo empresarial.

1.4.9. Fases de la auditoría de gestión

Si bien cada auditoría es diferente, el ciclo de vida de la mayoría de los compromisos normalmente pasará por las siguientes fases generales. El autor Armas (2008) señala las siguientes fases de la auditoría de gestión:

1.4.9.1. Fase I: Planificación y evaluación de riesgos

El plan de auditoría anual se basa en una evaluación amplia de la empresa y de las áreas auditables y el riesgo que la organización pueda tener (Gualmatán, 2019). En el análisis se incluyen varios factores de conflicto, como financiero, de cumplimiento, operativo, de reputación, de salud y seguridad, y de protección del valor de la organización. Se obtienen aportes de una variedad de fuentes y se incorporan al desarrollo general del plan. Este plan de auditoría debe ser revisado y aprobado por la Junta Directiva de la empresa.

Para esta fase se sigue los siguientes pasos:

- Seleccione el área de participación
- Realizar una evaluación de riesgos del compromiso con aportes del cliente, la gerencia y los miembros del equipo de auditoría.
- Desarrollar el alcance de la auditoría, los objetivos, el tiempo y los recursos necesarios para realizar la auditoría.
- Documentar los entregables anticipados
- Preparar el programa de auditoría
- Celebrar conferencia de entrada con el cliente.

1.4.9.2. Fase II: Ejecución - trabajo de campo

El trabajo de campo es la fase del proceso que involucra el examen de transacciones, documentos y registros con el fin de verificar que los controles establecidos por la dirección se están cumpliendo, si son adecuados, y si funcionan de manera eficiente (Gualmatán, 2019). Al finalizar el trabajo de campo, se programará una reunión final para discutir los resultados de la auditoría e identificar posibles planes de acción correctiva, si se necesitan. Aquí se aplica el siguiente proceso:

- Recopilar información sobre el proceso a auditar.
- Documentar y evaluar procesos y controles internos
- Entrevistar a los miembros del personal del cliente
- Desarrollar y realizar pruebas y análisis detallados.
- Realizar otros procedimientos de auditoría para cumplir con los objetivos de auditoría.
- Revisar los papeles de trabajo para verificar que estén completos y precisos
- Evaluar la evidencia de auditoría y desarrollar conclusiones
- Comunicarse con el cliente de manera continua

1.4.9.3. Fase III - Informes

El producto entregable de un compromiso es el informe de auditoría. Este informe escrito incluye unas discusiones sobre el área auditada específica y las observaciones de la auditoría, tanto positivas como negativas (Gualmatán, 2019). Todos los hallazgos de la auditoría se anotan en el informe junto con las recomendaciones para la administración y el plan de acción de la administración. Los clientes de auditoría tendrán la oportunidad de revisar y proporcionar información sobre la redacción del informe final antes de que se emita para garantizar la precisión. Se detallará con los siguientes datos:

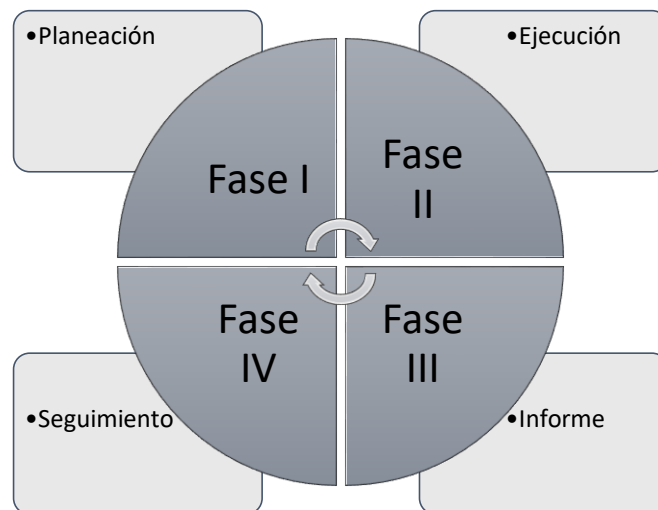
- Documentar fortalezas y oportunidades de mejora.
- Comunicarse con la gerencia del cliente con respecto a los resultados de la auditoría.
- Desarrollar observaciones preliminares y recomendaciones.
- Preparar borrador de informe de auditoría

- Obtener el plan de acción de la gerencia para abordar los problemas
- Preparar el informe final de auditoría.
- Evaluar el desempeño de la auditoría
- Dar seguimiento a la implementación de los planes de acción.

1.4.9.4. Fase IV - Monitoreo de seguimiento

El auditor realizará procedimientos de seguimiento para verificar la implementación de los planes de acción de la administración para las soluciones y acciones correctivas acordadas. Por lo general, se incluye un cronograma con la respuesta de la gerencia a la recomendación. Este cronograma se utilizará como referencia para los procedimientos de seguimiento por parte de auditoría interna. Es responsabilidad del auditor, informar el estado del seguimiento a la Junta Directiva (Triana, 2010). Al finalizar cada compromiso, la intención de Auditoría Interna es solicitar comentarios sobre el proceso de auditoría y la experiencia general de auditoría para que podamos mejorar continuamente nuestras habilidades y servicio.

Figura 3. Fases de auditoría de gestión



Elaborado por: J. Supe (2022)

Fuente: Calzado Josmax

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. Descripción de metodología

2.1.1. Unidad de análisis

Este tipo de trabajo se realiza en la empresa de elaboración y comercialización de calzado JOSMAX, de la ciudad de Ambato, donde se mantuvo reuniones con el propietario para obtener datos importantes, cuya objetividad se basó en la observación del funcionamiento de la empresa, el comportamiento de los involucrados en los procesos de producción y el estado de los recursos físicos, lo cual permitirá llegar a la problemática y aportar una posible solución que beneficie a JOSMAX.

El proyecto integrador de auditoría de gestión de la empresa de calzado JOSMAX será descriptivo porque sigue sistemáticamente todos los procesos indicados en la metodología, incluidas las fases de auditoría que describirán los procedimientos de todas las áreas de producción de la empresa en cuestión. Además, es práctico porque la autora desarrolló los conocimientos, habilidades y capacidades aprendidas durante su carrera universitaria al servicio de la empresa. En este contexto, se escogió la empresa de fabricación de calzado JOSMAX, y que sería la muestra o unidad de análisis, representándose en la siguiente tabla:

Tabla 2. Áreas y cargos de JOSMAX

ÁREAS	CARGO	PERSONAL
GERENCIA	Gerente propietario	1
ÁREA CONTABLE Y COBROS	Contadora	1
	Asistente contable	1
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Diseñador de calzado	1
	Arregladora	1
	Plantador	1
	Cortador	1
	Armador	1
	Aparador	1
	Bodeguero	1
ÁREA DE VENTAS	Vendedor - Publicista	1
TOTAL		11

Elaborado por: J. Supe (2022)

Fuente: Calzado JOSMAX

2.1.2. Fuentes y técnicas y recolección de información

Se aplicó una revisión bibliográfica-documental recolectando información que ayude a conceptualizar las teorías, definiciones y procedimientos de una auditoría de gestión, así también, se recogió conceptos elaborados por diversos autores que realizaron documentos similares al tema de estudio.

Es así que para el presente proyecto integrador se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Matriz de visión sistémica:** Una matriz que contiene las actividades que ayudan a lograr los objetivos de la empresa.
- **Encuesta:** Un método de recolección de información o datos que se aplica a una muestra o grupo de personas para sintetizar resultados, siendo una fuente de datos fundamentales para empresas.
- **Cuestionario:** Es el instrumento que usa para obtener la información con propósitos investigativos, tiene una estructura sucesiva y organizada de preguntas.
- **Entrevista:** Un diálogo que se da entre dos personas para intercambiar información. La entrevista se diferencia de la conversación porque tiene un objetivo determinado que se enfoca en la evaluación, diagnóstico y divulgación de las respuestas del entrevistado.
- **Observación:** Es la capacidad del auditor para tener una perspectiva de hechos a través de la vista, permitiéndole tener información de la empresa.

2.1.3. Fases del desarrollo

Para realizar el análisis de la información obtenida, se realizaron cinco reuniones con el gerente propietario de la empresa JOSMAX, Sr. José Luis Masabanda, con la finalidad de recibir información sobre la historia, características comerciales y de operación de la empresa en cuestión. Una vez terminado este proceso se realizará el informe de la auditoría de gestión cuando se completen todas las fases de auditoría de gestión.

Fase I: Planificación y evaluación de riesgos:

La planificación de la auditoría implica la creación de un plan de auditoría que incluya todas las auditorías que se realizarán durante el año, se describe el alcance de cada auditoría e identifique a la(s) persona(s) responsable(s) de realizar la auditoría. La preparación de la auditoría implica capacitar al personal y garantizar la disponibilidad de registros y documentos para la auditoría.

Fase II: Ejecución - trabajo de campo

El trabajo de campo implicó recopilar y analizar datos e información, principalmente para evaluar si los controles internos de la organización funcionan según lo requerido. La ejecución tiene entrevistas al personal de la organización, examinar documentos, recopilar datos, etc. para desarrollar los hallazgos de la auditoría.

Fase III – Informes

Un informe de auditoría es una compilación de los resultados del proceso y las recomendaciones presentadas por la autora. Una vez concluida la auditoría, se enviará este informe para revisión por parte de la gerencia. Los informes de auditoría incluyen una carta de administración que indique las fallas en los controles internos y las recomendaciones correspondientes.

Fase IV - Monitoreo de seguimiento

Con base en las recomendaciones, se ejecutarán acciones correctivas y preventivas, así también, un cronograma de seguimiento o evaluación. Estas acciones correctivas subsanan las fallas/deficiencias que se hicieron evidentes a través de la auditoría, mientras que las acciones preventivas apuntan a eliminar los factores que pueden causar errores y fallas en el futuro.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Introducción

Calzado JOSMAX se creó por necesidades de expansión y modernización de la elaboración artesanal de calzado de cuero, para pasar a convertirse en uno de los fabricantes más grandes y con la más alta calidad de la provincia de Tungurahua. La empresa confecciona calzado con diseños exclusivos, materiales e insumos de altísima calidad, diversidad de precios, lo que le ha convertido en una marca de renombre y que tiene su posicionamiento a nivel regional y nacional. A través de los años ha tenido constante crecimiento, incluso se la reconoce como una de las pocas empresas nacionales que utilizan cuero no sintético en la producción de su calzado, esto le ha llevado a convertirse en proveedor de varias cadenas comerciales a nivel nacional como Corporación La Favorita, Eta Fashion, R&M entre otras. Su historia se caracteriza por haber pasado de un pequeño taller artesanal de calzado a una planta física bien adaptada para la elaboración de este tipo de productos.

Al darse la falta de indicadores de gestión, poco interés en la renovación de objetivos organizacionales, desconocimiento por parte de colaboradores internos y externos de la visión, misión, cultura organizacional de la empresa, han sido factores que han impactado negativamente en la empresa, que, a pesar de su crecimiento, al contrarrestar estos elementos negativos, tendrá mejores resultados en sus operaciones y funcionamiento organizacional.

Una auditoría de gestión, beneficiará a la empresa mediante la evaluación imparcial por parte de una asesoría externa, brindando perspectivas objetivas que generarán sinergia en las actividades administrativas y operativas mediante el análisis de los procesos de cada área, emisión de un informe de auditoría y la recomendación de mejoras y correctivos para la toma de decisiones que sea en beneficio de Calzado JOSMAX.

3.2. Fase I. Planificación y evaluación de riesgos



INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO JOSMAX
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORIA DE GESTIÓN
PERÍODO AUDITADO:	2021

ÍNDICE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR O ESTRATÉGICA		
ARCHIVO PERMANENTE	REF. /PT.	DESCRIPCIÓN
	GVP	Guía de Visita Previa
	AP	Archivo Permanente
	A	INFORMACIÓN GENERAL
	A.1.	Visita previa y conocimiento de la entidad
	A.1.1.	Visión Sistémica y Estratégica
	A.1.2.	Evaluación preliminar de la estructura de control interno
	A.1.3.	Componentes identificados en la entidad
	A.2	Planificación del trabajo
	A.2.1	Memorándum de Planificación Estratégica
ARCHIVO CORRIENTE		

EQUIPO DE AUDITORÍA			
Nombre	Iniciales	Cargos	% Participación
Dra. Ana Molina	AM	Supervisor	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	Senior	70%

3.2.1. Guía de visita previa

1. INFORMACIÓN GENERAL	
1.1. Nombre de la entidad a Auditar	Calzado JOSMAX
1.2. Número de RUC	1802150241001
1.3. Dirección	Tungurahua / Ambato / Huachi Loreto / Los Colorados S/N Y Tucomango
1.4. Correo electrónico de la empresa	calzadajosmax@hotmail.com
1.5. Fecha de la visita	04/07/2022
1.6. Responsable de contestar la entrevista:	Sr. José Luis Masabanda
Nombre y Cargo	Gerente Propietario
1.7. Entrevistador: Nombre y Cargo	Jazmine Supe - Auditor Senior

3.2.2. Información de ambiente interno

La empresa Josmax está ubicada en la ciudad de Ambato, específicamente, en la ciudadela Guerrero Garcés, calle Colorados y Tucomango, sus operaciones iniciaron el 2 de marzo de 1989. Está gestionada por su propietario, el señor maestro de taller en Zapatería, José Luis Masabanda, que crea la empresa para dedicarse a la producción de calzado casual, urbano, ejecutivo para hombre, y casual, urbano, deportivo para mujer. Los procesos de producción y comercialización se han venido optimizando constantemente, logrando que JOSMAX se posicione a nivel nacional, mediante el mercadeo con distribuidores directos, intermediarios y cadenas comerciales en el Ecuador.

Calzado JOSMAX se encuentra dividida en 4 áreas, organizadas de la siguiente manera:

Áreas	Cargo	Personal
Gerencia (Administrativa)	Gerente propietario	José Luis Masabanda
Área contable y cobros (Financiera)	Contadora	Sra. María Cadena
	Asistente contable	Srta. Dayana Masabanda
Área de producción	Jefe de área	Sr. Michael Masabanda
Área de ventas	Vendedor - Publicista	Sr. Luis Masabanda

3.2.3. Cuestionario archivo permanente

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿La empresa tiene misión?	X		
2. ¿La empresa tiene visión?	X		
3. ¿Con qué objeto social fue creada su empresa?	X		Para generar empleos en el área de la elaboración de calzado y satisfacer la demanda de calzado.
4. ¿A qué se dedica la empresa?	X		Elaboración y comercialización de calzado
5. ¿JOSMAX tiene objetivos empresariales?		X	
6. ¿JOSMAX tiene valores empresariales?		X	
7. ¿JOSMAX tiene estrategias?		X	
8. ¿JOSMAS tiene políticas empresariales?		X	
9. ¿JOSMAX tiene un organigrama estructurado?		X	
10. ¿JOSMAX tiene empleados? ¿Cuántos en total?	X		11
11. ¿JOSMAX tiene software contable?		X	
12. ¿JOSMAX elabora comprobantes de venta y documentos complementarios para respaldar la contabilidad de la empresa?	X		
13. ¿JOSMAX tiene diferentes formas de pago para sus productos?	X		
14. ¿JOSMAX tiene manual de funciones?		X	No cuenta con manual de funciones
17. ¿JOSMAX tiene un catálogo de productos?	X		En redes sociales
18. ¿Las áreas de JOSMAX tienen un responsable individual?	X		
19. ¿Se ha realizado Auditorías en la empresa?	X		

Entrevista con el gerente de la empresa

Nombre y cargo: Sr. José Luis Masabanda – Gerente propietario

Entrevistador: Srta. Jazmine Supe

Fecha: 5 de julio de 2022

Lugar: Instalaciones de Calzado JOSMAX

Objetivo: Socializar con gerencia la finalidad de la auditoría de gestión y el alcance

1) **¿Quién representa legalmente a la empresa?**

Como propietario y gerente, soy el responsable legal de JOSMAX

2) **¿Qué documentos habilitantes tiene para el funcionamiento de la empresa?**

- Registro único de contribuyentes (RUC)
- Calificación artesanal (JNDA)
- Patente municipal
- Permisos de funcionamiento y de bomberos,
- Permiso para Publicidad exterior en locales (cantón Cevallos)

3) **¿Qué proceso sigue para la contratación de sus empleados?**

Se toma en cuenta el conocimiento en elaboración, producción y comercialización de calzado, sumando la experiencia en otras fábricas o negocios del mismo segmento.

4) **¿Qué problemas ha identificado en el funcionamiento de su empresa?**

Considero que no existen falencias graves, como en cualquier empresa se han dado fallos en cada área, sin embargo, se ha podido corregir a tiempo para futuras producciones. A parte, siempre se ha conversado con los colaboradores para que comuniquen con la mayor prontitud cuando existe algún inconveniente.

5) **¿Qué tipo de documentos tiene para la prevención de problemas con el funcionamiento de la empresa, por ej., manual de funciones o reglamento interno?**

No ha sido necesaria la implementación de esos documentos, porque ha existido la suficiente comunicación con cada colaborador para generar confianza y no recurrir a ese tipo de manuales.

6) **¿Se ha realizado auditorías a su empresa?**

No, nunca se ha realizado este procedimiento.

7) **¿Qué tipo de seguimiento realiza a los procesos de producción de la empresa?**

◆ Cada paso del proceso de producción es controlado por mí, con esto me aseguro de la calidad en el trabajo de mis colaboradores, aparte, cada uno de ellos controla el trabajo recibido por el área predecesora, si existe algún fallo se comunican entre ellos y a mí.

8) Que puede nombrar entre las fortalezas y debilidades de su gestión de la empresa.

El estado en general de JOSMAX es bueno, porque nuestro trabajo se da todo el año y no sólo por temporadas como en otras fábricas de calzado, se ha mantenido y fortalecido la cartera de clientes y se ha reducido la cartera de crédito. Es obvio que aspectos como la pandemia, recesión económica han afectado la producción, sin embargo, se ha podido continuar trabajando implementando líneas de productos que se pudieren comercializar, como mascarillas, botas y uniformes anti fluidos, entre otros.

9) ¿Qué tipo de estrategias tiene la gerencia para la solución de conflictos y toma de decisiones?

Durante el tiempo que lleva la empresa, he podido darme cuenta que la comunicación es importantísima para prevenir conflictos y así también para solucionarlos, siendo una estrategia aplicada siempre en el proceso de producción y comercialización del calzado. Debido a esto no ha sido necesario implementar manuales de funciones o reglamentos internos. Mientras que para tomar decisiones se consulta con los cabezas de cada área cuando se va a realizar modificaciones en diseños o modelos, cambio de proveedores o materias primas, entre otros.

3.2.4. Información ambiente externo

La economía nacional está compuesta por un amplio conjunto de actividades, entre ellas el sector del cuero y fabricación de calzado, que se ha desarrollado en la zona centro del Ecuador, específicamente en la provincia de Tungurahua, que aporta el 76% de la producción nacional de cuero, según el Boletín N° 22 de diciembre de 2011, emitido por el Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa, del estudio sectorial realizado. Además, la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), en el mismo estudio indica que la provincia del

Tungurahua cuenta con 1.770 talleres artesanales dedicados a la confección de prendas de vestir de cuero y a la zapatería, estos talleres se ubican en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha (Carrera, 2016). El crecimiento de este sector se debe al apoyo a la microempresa por parte del gobierno nacional, así como la restricción de las importaciones de estos productos, lo cual ha permitido a varios pequeños productores tener la oportunidad de crear y formar parte de asociaciones con el fin de ser más competitivos, ampliar su mercado, mejorar sus ingresos y por ende su rentabilidad.

3.2.5. Aspecto legal, económico y político

En el desarrollo de las actividades económicas, el análisis y adecuación de las políticas y procedimientos contables, económicos, administrativos y legales permiten el buen desempeño de cada uno de los departamentos de la organización, y esto se ve reflejado en un buen resultado de los estados financieros de la empresa, así como en la gestión en su conjunto. A partir de estos cambios, en varios países alrededor del mundo y en el Ecuador las empresas han adoptado medidas para sobrevivir en un mercado cada día más desafiante, mediante una nueva forma de organización como lo es el asociarse, de esta manera los pequeños comerciantes o productores consolidan sus habilidades para conformar organizaciones competentes, brindando a sus clientes servicios y productos de calidad, para satisfacer sus necesidades y a la vez cumplir metas cuantitativas establecidas por los propietarios.

En este nuevo entorno asociativo el control interno es uno de los aspectos más relevantes, sin importar su naturaleza, su tamaño o su objeto social, pues la gestión financiera, contable y empresarial está regulada por procedimientos de control, es decir que los procesos son ordenados, clasificados, siguen una estructura lógica, están dentro del marco legal, normativa y políticas internas, generando información contable y financiera confiable y oportuna permitiendo el buen desempeño organizativo mediante la toma de decisiones acertada de la administración, que busca el beneficio de toda la entidad.

3.2.6. Aspectos tecnológicos

La organización como el autor cuenta con la tecnología suficiente, así como con los conocimientos, habilidades y recursos para el manejo, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo de la producción. Además, se posee un sistema informático para diseño y modelaje, el mismo que ayuda a agilizar los procesos, así también, se busca modernizar constantemente el taller para optimizar la producción y recursos de tiempo.

3.2.7. Aspectos competitivos

Calzado JOSMAX tiene más de 25 años en el mercado del calzado, llegando a consolidarse como una marca reconocida a nivel nacional e internacional, gracias a que cumple con altas expectativas de eficacia en la producción y ha sabido posicionarme en el mercado como calzado de alta calidad y con precios asequibles en el mercado ecuatoriano, incluso su comercialización ya se maneja vía redes sociales y en los locales ubicados en Cevallos y Ambato. Además, ha fomentado alianzas estratégicas con cadenas comerciales a nivel nacional como Corporación La Favorita.

3.2.8. Archivo permanente

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA	Calzado JOSMAX
Número de RUC	1802150241001
Tipo de auditoría	Auditoría de Gestión
Periodo	De 1 de enero a 31 de diciembre de 2021

ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE	AP
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	AP
1. Constitución de la Empresa (Reseña histórica -Dirección)	AP-1
2. Objeto Social (a que se dedica la empresa)	AP-1
3. Base Legal (en que leyes se rigen la empresa)	AP-1-2
4. Misión	AP-2
5. Visión	AP-2
6. Valores empresariales	AP-2
7. Principales Actividades (Servicios o Productos que ofertan)	AP-2
8. Matriz Insumos Proceso – Producto - Clientes	AP-3
9. Estrategias	AP-3
10. Organigrama estructural de la empresa	AP-4
11. Organización de la empresa (el listado de los empleados con los cargos)	AP-4
12. Clientes	AP-5
13. Proveedores	AP-5
14. Análisis FODA	AP-5
ESTADO CONTABLE DE LA EMPRESA	AP-6
15. Encargados del área contable de la empresa	AP-6
16. Tipo de documentos o comprobantes tributarios utilizados	AP-6
17. Informes auditorías anteriores	AP-6

EQUIPO DE AUDITORÍA			
Nombre	Iniciales	Cargos	% Participación
Dra. Ana Molina	AM	Supervisor	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JS	Senior	70%

1) Constitución de calzado Josmax

Reseña histórica

En lo mencionado por José Luis Masabanda, la empresa Josmax, inició sus labores en el año 1992, como un taller de elaboración de calzado industrial o de seguridad, con el paso del tiempo y evolucionando las técnicas de elaboración, deciden cambiar a modelos más comerciales, como el casual, ejecutivo y deportivo, es así que para el año 2005, se registra y se lanza la marca Calzado Josmax.

Para 2010, se amplían las instalaciones a su actual ubicación, aquí se opta por ampliar el catálogo de productos con más modelos y diseños, así, se logra convenios con clientes de varias regiones del Ecuador, con distribuidores en Cuenca, Quito, Manta y se apertura el primer local en el cantón Cevallos, localidad que se elige por ser reconocida a nivel nacional por ser productora de calzado. Con el paso de los años se consolidó en la provincia de Tungurahua y la zona centro del país, para 2016 se buscó expandir el mercado a la región litoral, iniciando por Manabí, sin embargo, el terremoto de abril afectó las operaciones y no se generó el impacto deseado. Aprovechando el auge de redes sociales y el comercio en línea, se lanza las plataformas digitales de la empresa, donde también se ha podido generar pedidos y compras de clientes a nivel nacional.

2) Objeto social

Se establece Calzado Josmax con el fin de satisfacer la necesidad de calidad, confort y precio que tiene el mercado nacional. La expansión de la empresa, desde un pequeño taller ubicado en el domicilio del propietario hasta una fábrica con infraestructura de pequeña empresa y que está creciendo gracias a las ventas a nivel nacional mediante distribuidores en otras ciudades y alianzas con cadenas comerciales como Corporación La Favorita, RM, Superéxitos, entre otros.

3) Base Legal

Calzado Josmax basa su funcionamiento en el respeto hacia las normas establecidas por los entes de control, cumpliendo con los siguientes documentos habilitantes:

- Registro único de contribuyentes (RUC)
- Calificación artesanal (JNDA)
- Patente municipal
- Permisos de funcionamiento y de bomberos,
- Permiso para Publicidad exterior en locales (cantón Cevallos)

En lo que se refiere a cumplimiento tributario, Josmax tiene las siguientes obligaciones:

- Declaración semestral de IVA
- Declaración de impuesto a la renta.
- Anexos de relación de dependencia.

4) Misión

Josmax basa sus procesos de producción en satisfacer las necesidades del mercado nacional, fabricando calzado que cumpla con los requisitos de comodidad, diseño y estilo para sus clientes, en base a políticas, normas y parámetros nacionales e internacionales que permitan llegar a estándares de alta calidad, velando siempre el bienestar de la empresa y a sus colaboradores internos y externos.

5) Visión

Calzado Josmax se posicionará como la empresa fabricante líder en el mercado nacional dentro de los próximos años, implementando procesos de mejora continua, tecnología de punta y altos estándares de calidad, donde el cliente reconozca nuestra marca como sinónimo de calidad y confiabilidad.

6) Valores empresariales

- **Calidad:** Cumpliendo los parámetros adecuados de producción se elaborará calzado de alta calidad, teniendo un control de este factor en cada uno de los pasos del proceso de elaboración y comercialización.

- **Respeto:** Afianzar el respeto en los compromisos adquiridos con los clientes, generando un vínculo profesional entre todos los actores involucrados.
- **Puntualidad:** Desde el pedido inicial hasta la entrega final se cumplirá con los tiempos estipulados en cada proceso.
- **Confianza:** Hacia proveedores, empleados y clientes finales, para generar posicionamiento de la marca.

7) Principales actividades

Calzado JOSMAX se dedica a la fabricación de calzado de cuero, mediante procesos artesanales de producción, con mano de obra capacitada, y el uso de recursos materiales e insumos de alta calidad. Todos los modelos de calzado para hombre se elaboran desde la talla 37 a la 42. Para mujeres se desarrolla tallas desde 34 a 39.

8) Producción

JOSMAX debido a que su producción es en base a órdenes o pedidos llevan un control del stock disponible de sus materias primas, lo que permite que siempre cuenten con la suficiente materia prima e insumos evitando así un desfase en la producción permitiendo cumplir sus entregas a sus clientes en los tiempos establecidos.

Matriz insumos proceso – producto - clientes

MATRIZ INSUMO-PROCESOS-PRODUCTO

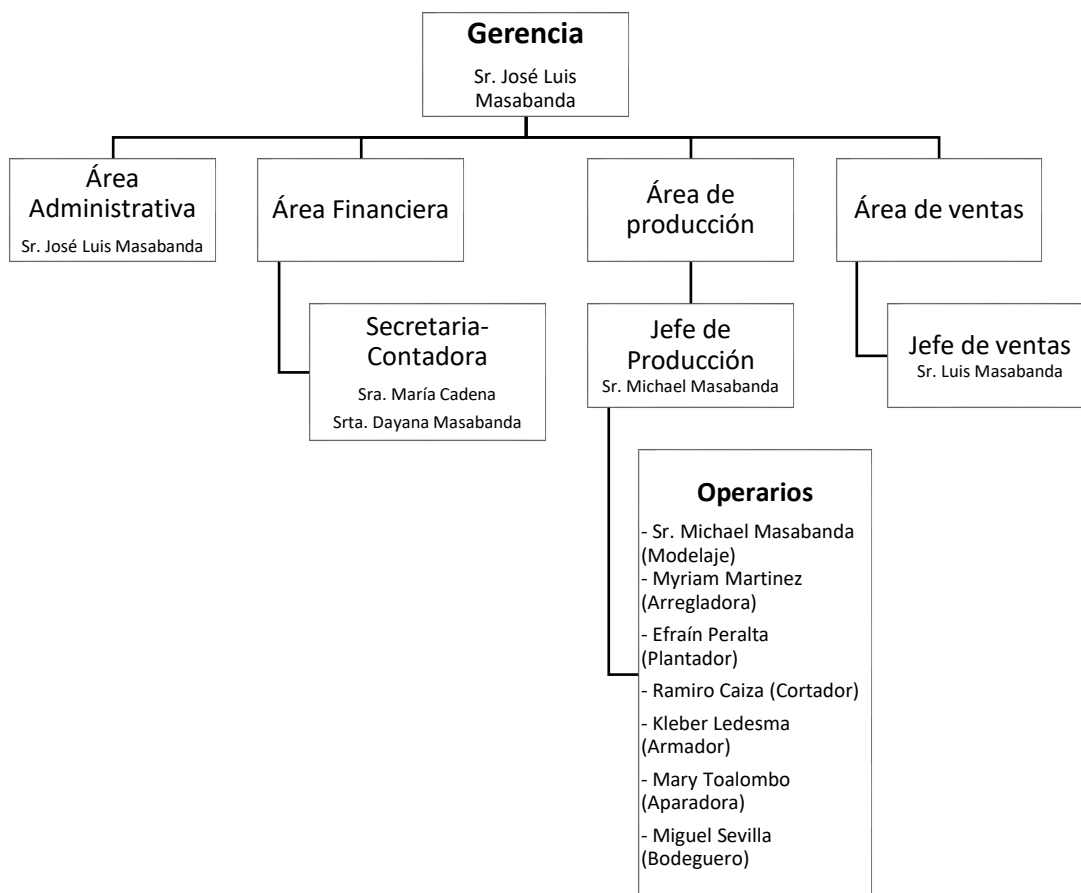
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTO	CLIENTES
Curtiduría San José	Cuero	Compra de cuero y gamuson	Calzado ➤ Estilo urbano ➤ Deportivo ➤ Casual ➤ Ejecutivo Tallas mujer: 34-39 Tallas hombre: 37-42	➤ Corporación La Favorita ➤ Megaplanet ➤ Jorge Enríquez ➤ Luzmila Castellano ➤ Nicolás Quezada ➤ Martha Sandoval ➤ Ana Salas ➤ Wilfrido Montaña ➤ Jaime Cayo
Curtiduría Díaz	Cuero	Compra de cuero y gamuson		
Curtiduría Curtilan	Cuero – sintético	Compra de cuero, gamuson y sintético		
Dimar	Hilos	Compra de conos de hilos		
Distritalia	Empacado	Compra de cartones		
Yolanda Salazar	Pegas, adhesivos	Compra de pegas		
Vulcaucho	Plantas y plantillas	Compra de plantas y plantillas		
Calza Matriz	Hormas	Elaboración y compra de hormas de plástico		
Suelas Amazonas	Suelas y plantas	Elaboración y compra de suelas, plantas y plantillas		
Etiquetex	Etiquetas	Elaboración y compra de etiquetas		

9) Estrategias

Al ser una empresa de elaboración y comercialización de calzado, las estrategias se enfocan en la mejora constante de los procesos de producción, marketing y comercialización de los productos, las principales son:

- Determinar el tipo de clientes, sus necesidades y mercado a donde se enfocará la distribución.
- Realizar una actualización de conocimientos constante sobre las nuevas tendencias de producción de calzado.
- Optimizar los procesos de producción con el buen uso de la tecnología.
- Enfocarse en producción de calzado de alta calidad
- Utilizar un marketing orgánico basado en la buena atención al cliente.

10) Organigrama estructural de la empresa



11) Organización de la empresa (listado de empleados)

Áreas	Cargo	Personal
Área Administrativa	Gerente propietario	José Luis Masabanda
Área Financiera	Contadora	Sra. María Cadena
	Asistente contable	Srta. Dayana Masabanda
Área de producción	Jefe de área	Sr. José Luis Masabanda
	Operarios	- Sr. Michael Masabanda (Modelaje) - Myriam Martínez (Arregladora) - Efraín Peralta (Plantador) - Ramiro Caiza (Cortador) - Kleber Ledesma (Armador) - Mary Toalombo (Aparadora) - Miguel Sevilla (Bodeguero)
Área de ventas	Vendedor - Publicista	Sr. Luis Masabanda

12) Clientes

- Corporación La Favorita
- Megaplanet
- Jorge Enríquez
- Luzmila Castellano
- Nicolás Quezada
- Martha Sandoval
- Ana Salas
- Wilfrido Montaña
- Jaime Cayo

13) Proveedores

- Curtiduría San José
- Curtiduría Díaz
- Curtiduría Curtilan
- Dimar
- Distritalia
- Yolanda Salazar
- Vulcaucho
- Calza Matriz
- Suelas Amazonas
- Etiquetex

14) Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calzado elaborado con estándares de alta calidad y excelentes materias primas e insumos. Precios competitivos del calzado en relación calidad-precio. Optimización de tiempos de operación. Alianzas estratégicas con socios comerciales.	Los procesos carecen de planificación organizacional Carencia de personal empresarial totalmente legalizada. No se cuenta con asesoramiento en optimización de procesos administrativos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevas tendencias de moda urbana y casual Importación de maquinaria, materias primas e insumos con 0 aranceles por calificación artesanal. Auge de redes sociales para publicidad y promoción de productos.	Contrabando de calzado de otros países Inestabilidad política y económica del país Falta de operarios capacitados por emigración

Estado contable de la empresa

15) Encargados del área contable

Calzado JOSMAX no cuenta con un área contable bien estructurada, las funciones de este departamento se asignan a una contadora externa que visita la empresa cada semana, con la asistencia de una empleada interna de la empresa que tiene la tarea de recolectar todos los documentos contables de compra y venta para poder realizar las declaraciones de impuestos. Es así que el área contable está formada por la contadora. Sra. María Cadena y la asistencia contable por la Srta. Dayana Masabanda.

16) Tipos de documentos o comprobantes tributarios utilizados

Las gestiones tributarias se realizan con los documentos para un proceso básico, estos son facturas de ventas, retenciones, guías de remisión, notas de venta, notas de crédito. Mientras para que para control interno tiene una matriz en el programa Excel donde se agregan los datos de todos los documentos tributarios físicos.

17) Informes de auditorías anteriores

No existen informes debido a que no se han realizado ningún tipo de auditoría en la empresa.

3.2.9. Matriz de visión sistémica - estratégica

VISION SISTÉMICA			VISION ESTRATÉGICA							
FACTORES INTERNOS			FACTORES DEL ENTORNO (EXTERNO)			FILOSÓFICO		PROCESOS		
			PRÓXIMO		REMOTO					
1	Sistema de planificación operacional	<ul style="list-style-type: none"> * JOSMAX no cuenta con un plan organizacional, ni de producción. * Los procesos se realizan empíricamente. * No existe un manual de funciones, ni de tiempos de producción. * Planteamiento de metas de forma empírica. * Área financiera bien administrada 	CLIENTES	Corporación La Favorita Megaplanet Jorge Enríquez Luzmila Castellano Nicolás Quezada Martha Sandoval Ana Salas Wilfrido Montaña Jaime Cayo	SOCIALES	Se establece Calzado JOSMAX con el fin de satisfacer la necesidad de calidad, confort y precio que tiene el mercado nacional. La expansión de la empresa, desde un pequeño taller ubicado en el domicilio del propietario hasta una fábrica con infraestructura de pequeña empresa y que está creciendo gracias a las ventas a nivel nacional mediante distribuidores en otras ciudades y alianzas con cadenas comerciales como Corporación La Favorita, RM, Superéxitos, entre otros.	VISION	Calzado JOSMAX se posicionará como la empresa fabricante líder en el mercado nacional dentro de los próximos años, implementando procesos de mejora continua, tecnología de punta y altos estándares de calidad donde el cliente reconozca nuestra marca como sinónimo de calidad y confiabilidad.	PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> * Se realiza un plan de organización, optimización de recursos y tiempos de producción. * La ventaja competitiva se da en la calidad de productos y su forma de comercialización *No, contamos con ningún método para la resolución de problemas. * La empresa cumple con los reglamentos estipulados por los entes de control para la prevención de riesgos. *Se respeta la cadena de mando, siendo necesario la implementación de un manual de funciones que delegue tareas de forma más específica.
2	Sistema de Organización Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> * JOSMAX no cuenta con una organización administrativa identificada, solo existe una cadena de mando. * Carencia de formatos de documentos para la comunicación entre áreas de la empresa. * Solo existen indicadores de eficiencia en el área de producción, en base a los pedidos y ventas realizadas 			DEMOGRÁFICO	Se ubica en la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Loreto, en las calles Los Colorados S/N y Tucomango. Y con 2 locales ubicados en el cantón Cevallos			ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * La cadena de mando ha proporcionado las funciones, obligaciones y derechos respectivos a cada empleado * Existe un buen ambiente laboral, gracias a la administración del propietario y el crecimiento empresarial. * También se ha mejorado el ambiente de trabajo por los incentivos dados a los trabajadores por su compromiso con la empresa.

3	Sistema de administración del personal	<p>* A pesar de no existir procesos formalizados para la comunicación entre áreas, existe un nivel satisfactorio en este aspecto debido al flujo comunicacional entre propietario y operarios.</p> <p>* La información importante de la empresa es bien archivada, diseños de nuevos modelos, matrices es bien resguardada por el propietario.</p> <p>* Los empleados saben de los procesos operativos y administrativos, aún sin contar con un manual de funciones.</p>	COMPETIDORES	<p>Calzado Buestán Ludwing Vilrost Gamos Galatty Bunky Venus Darost Luigi Valdini</p>	POLÍTICOS	<p>Inestabilidad económica a partir de la pandemia COVID-19.</p> <p>Pocos convenios en beneficio de las empresas ecuatorianas de manufactura para exportar los productos</p> <p>Inseguridad y delincuencia</p>	MISIÓN	<p>JOSMAX basa sus procesos de producción en satisfacer las necesidades del mercado nacional, fabricando calzado que cumpla con los requisitos de comodidad, diseño y estilo para sus clientes, en base a políticas, normas y parámetros nacionales e internacionales que permitan llegar a estándares de alta calidad, velando siempre el bienestar de la empresa y a sus colaboradores internos y externos.</p>	<u>DINAMIZACIÓN</u>	<p>* Carencia de indicadores para cuantificar las metas.</p> <p>* Con un manual de funciones y un plan organizacional se mejoran los tiempos de producción y se reduce el desperdicio de recursos.</p> <p>* Los indicadores de ventas señalan el mejoramiento continuo de los procesos, sin embargo, es necesario documentar este procedimiento.</p>
4	Sistema de administración de bienes y servicios	<p>* No se han realizado inventarios de insumos y materias primas, solamente de productos de bodega.</p> <p>* Datos financieros e información tributaria son resguardadas digitalmente con copias de seguridad de acceso exclusivo del propietario.</p>			AMBIENTALES	<p>Se respetan las normativas ambientales para implementación de taller.</p> <p>Se ha reducido los contaminantes en el proceso.</p>			<u>EVALUACIÓN</u>	<p>* En el proceso se realiza controles de calidad constantes por parte del propietario, no sólo para medir este factor, sino también para evaluar el conocimiento de los operarios.</p> <p>* Se supervisa áreas de producción que presentan fallas para corregirlas.</p>

5	Sistema de administración financiera	<ul style="list-style-type: none"> * Con asesoría contable, el propietario tiene un control de los ingresos y egresos de la empresa. * Los presupuestos se realizan en base a las ventas del mes anterior, para disminuir o aumentar costos de producción. * No existen indicadores financieros documentados. * Se genera reportes financieros con cada declaración de impuestos (semestral) 	PROVEEDORES	Curtiduría San José Curtiduría Díaz Curtiduría Curtilan Dimar Distritalia Yolanda Salazar Vulcaucho Calza Matriz Suelas Amazonas Etiquetex	REGULATORIO	* Todos los permisos se encuentran al día.	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> * Tener un crecimiento continuo y controlado, sin sobrecargar los procesos operativos. * Generar bienestar para nuestros empleados * Crear fuentes de empleo en relación al crecimiento de la empresa. * Que los procesos sean optimizados constantemente. 	REAJUSTES	<ul style="list-style-type: none"> * Con el manual de funciones se determina adecuadamente las responsabilidades y tareas de cada trabajador, mejorando el control de calidad de cada proceso. * Se brinda todos los implementos para el trabajo, incluyendo la materia prima, insumos y aditivos para la confección de calzado. * Se capacita a los colaboradores en técnicas de producción de calzado. * Se realiza planificación acorde al crecimiento empresarial. 					
6	Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> * Los sistemas de resguardo de información son básicos. * Las órdenes de pedidos se realizan documentando con recibos, los cuales se ingresan en un respaldo digital. 			PROVEEDORES	Curtiduría San José Curtiduría Díaz Curtiduría Curtilan Dimar Distritalia Yolanda Salazar Vulcaucho Calza Matriz Suelas Amazonas Etiquetex			TECNOLÓGICOS	* Se cuenta con la maquinaria necesaria y tecnificada para la producción del calzado	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> * Tener un crecimiento continuo y controlado, sin sobrecargar los procesos operativos. * Generar bienestar para nuestros empleados * Crear fuentes de empleo en relación al crecimiento de la empresa. * Que los procesos sean optimizados constantemente. 	RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Implementado el manual de funciones se delega tareas a cada líder de área para delegar la supervisión. * Se implementará un plan organizacional y de jerarquización para que se distinga la cadena de mando en la empresa. * Se cumple a cabalidad con los pedidos solicitados por los clientes para generar confianza, lealtad y posicionamiento de la marca en el consumidor. 	
7	Sistema de gerencia	El propietario ejerce las funciones de Gerencia, en base a más de 25 años de experiencia en la rama de la zapatería.							PROVEEDORES	Curtiduría San José Curtiduría Díaz Curtiduría Curtilan Dimar Distritalia Yolanda Salazar Vulcaucho Calza Matriz Suelas Amazonas Etiquetex				TECNOLÓGICOS	* Se cuenta con la maquinaria necesaria y tecnificada para la producción del calzado

3.2.10. Evaluación preliminar de la estructura de control interno

Cuestionario de control interno

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Calzado JOSMAX tiene un reglamento de control interno aprobado por el ente de control?	X		
2	¿Calzado JOSMAX tiene un plan operativo?		X	
3	¿Calzado JOSMAX tiene un código de ética?	X		
4	¿Calzado JOSMAX tiene un manual de funciones?		X	
5	¿Calzado JOSMAX tiene objetivos, misión y visión?	X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Calzado JOSMAX tiene plan de prevención de riesgos?		X	
7	En el 2021, ¿se crearon y aplicaron estrategias para disminuir riesgos en la empresa?	X		
8	¿Calzado JOSMAX realiza capacitaciones para el personal sobre los riesgos que se ocasionan en las operaciones?	X		
9	¿Calzado JOSMAX tiene seguro de resguardo de bienes?	X		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
10	¿Se aplican indicadores de evaluación de objetivos y metas de Calzado JOSMAX?		X	
11	¿Calzado JOSMAX tiene una estructura organizacional adecuada?	X		
12	¿Calzado JOSMAX realiza actualizaciones periódicas en su plan estratégico?	X		
13	¿Calzado JOSMAX ha realizado un análisis FODA?	X		
14	¿Calzado JOSMAX tiene profesionales para medir el cumplimiento de objetivos y metas?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
17	¿Se presenta informes mensuales de operaciones, contables y de ventas?	X		
18	¿Usted considera que los registros están actualizados?	X		
19	¿Calzado JOSMAX tiene documentos físicos para la comunicación entre áreas empresariales?		X	
20	¿Calzado JOSMAX tiene canales de comunicación apropiados entre gerencia y cada área de la empresa?	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
21	¿Se ha realizado una auditoría en Calzado JOSMAX?		X	
22	¿Se realizan evaluaciones de las áreas de la empresa JOSMAX?		X	
23	¿Se comprueba información entre ventas y el área contable?	X		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	

3.2.11. Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de inherente

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Calzado JOSMAX tiene un reglamento de control interno aprobado por el ente de control?	23	1		1
2	¿Calzado JOSMAX tiene un plan operativo?	23		0	0
3	¿Calzado JOSMAX tiene un código de ética?	23	1		1
4	¿Calzado JOSMAX tiene un manual de funciones?	23		0	0
5	¿Calzado JOSMAX tiene objetivos, misión y visión?	23	1		1
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6	¿Calzado JOSMAX tiene plan de prevención de riesgos?	23		0	0
7	En el 2021, ¿se crearon y aplicaron estrategias para disminuir riesgos en la empresa?	23	1		1
8	¿Calzado JOSMAX realiza capacitaciones para el personal sobre los riesgos que se ocasionan en las operaciones?	23	1		1
9	¿Calzado JOSMAX tiene seguro de resguardo de bienes?	23	1		1
ACTIVIDADES DE CONTROL					
10	¿Se aplican indicadores de evaluación de objetivos y metas de Calzado JOSMAX?	23		0	0
11	¿Calzado JOSMAX tiene una estructura organizacional adecuada?	23	1		1
12	¿Calzado JOSMAX realiza actualizaciones periódicas en su plan estratégico?	23	1		1
13	¿Calzado JOSMAX ha realizado un análisis FODA?	23	1		1
14	¿Calzado JOSMAX tiene profesionales para medir el cumplimiento de objetivos y metas?	23	1		1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
17	¿Se presenta informes mensuales de operaciones, contables y de ventas?	23	1		1
18	¿Usted considera que los registros están actualizados?	23	1		1
19	¿Calzado JOSMAX tiene documentos físicos para la comunicación entre áreas empresariales?	23		0	0
20	¿Calzado JOSMAX tiene canales de comunicación apropiados entre gerencia y cada área de la empresa?	23	1		1
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
21	¿Se ha realizado una auditoría en Calzado JOSMAX?	23		0	0
22	¿Se realizan evaluaciones de las áreas de la empresa JOSMAX?	23		0	0
23	¿Se comprueba información entre ventas y el área contable?	23	1		1
PONDERACIÓN TOTAL			23		
CALIFICACIÓN TOTAL					16

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
23	16	69,57	30,43	

Nivel de Confianza = $\frac{(CT \times 100)}{PT}$ Nivel de Confianza = $(16 \times 100) / 23$ Nivel de Confianza = 69,57	Nivel de Riesgo = 100% - NC Nivel de Riesgo = 100% - 69,57 Nivel de Riesgo = 30,43
---	---

**CALZADO JOSMAX
ENFOQUE DE AUDITORÍA
AÑO 2021**

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa se puede deducir que el **30,43%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **69,57%** al nivel de confianza con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **MODERADO**, por lo que se debe aplicar **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS**.

Tabla de ponderación Nivel de confianza y Nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	

COMPONENTE	DETERMINACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE DE AUDITORIA	
				PRUEBAS O PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	
				CUMPLIMIENTO	SUSTANTIVO
AMBIENTE DE CONTROL	R. I	40 %	Moderado		Implementar un plan operativo con objetivos y políticas de la empresa
	Calzado JOSMAX NO cuenta con plan operativo				
	Calzado JOSMAX NO cuenta con manual de funciones			Identificar las responsabilidades y actividades de cada empleado.	
EVALUACIÓN DE RIESGO	R. I	25 %	Moderado		Desarrollar un plan de prevención de riesgos debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo.
	Calzado JOSMAX NO tiene un plan de prevención de riesgos				
ACTIVIDADES DE CONTROL	R. I	20 %	Bajo		Calcular indicadores de gestión, que le permitan medir la eficiencia, eficacia, economía, calidad y efectividad de la empresa
	Calzado JOSMAX NO tiene indicadores de evaluación de objetivos y metas para la empresa				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	R. I	25 %	Moderado	Verificar si existe una comunicación virtual entre áreas y si su documentación está debidamente respaldada.	
	Calzado JOSMAX NO tiene documentos físicos para comunicación entre áreas				
MONITOREO Y SUPERVISIÓN	R. I	66,66 %	Alto		Realizar auditorías periódicamente, estableciendo un lapso de 1 año entre auditorías
	Calzado JOSMAX NO ha tenido auditorías				
	Calzado JOSMAX NO ha realiza evaluaciones en ninguna de las áreas.			Inspeccionar periódicamente cada área de la empresa, para ver si los trabajadores cumplen con las actividades otorgadas.	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	04/07/2022

Componentes identificados en la entidad

INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO JOSMAX
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
AREAS:	Área Administrativa Área Financiera Área de Producción Área de Ventas
PERÍODO AUDITADO:	2021

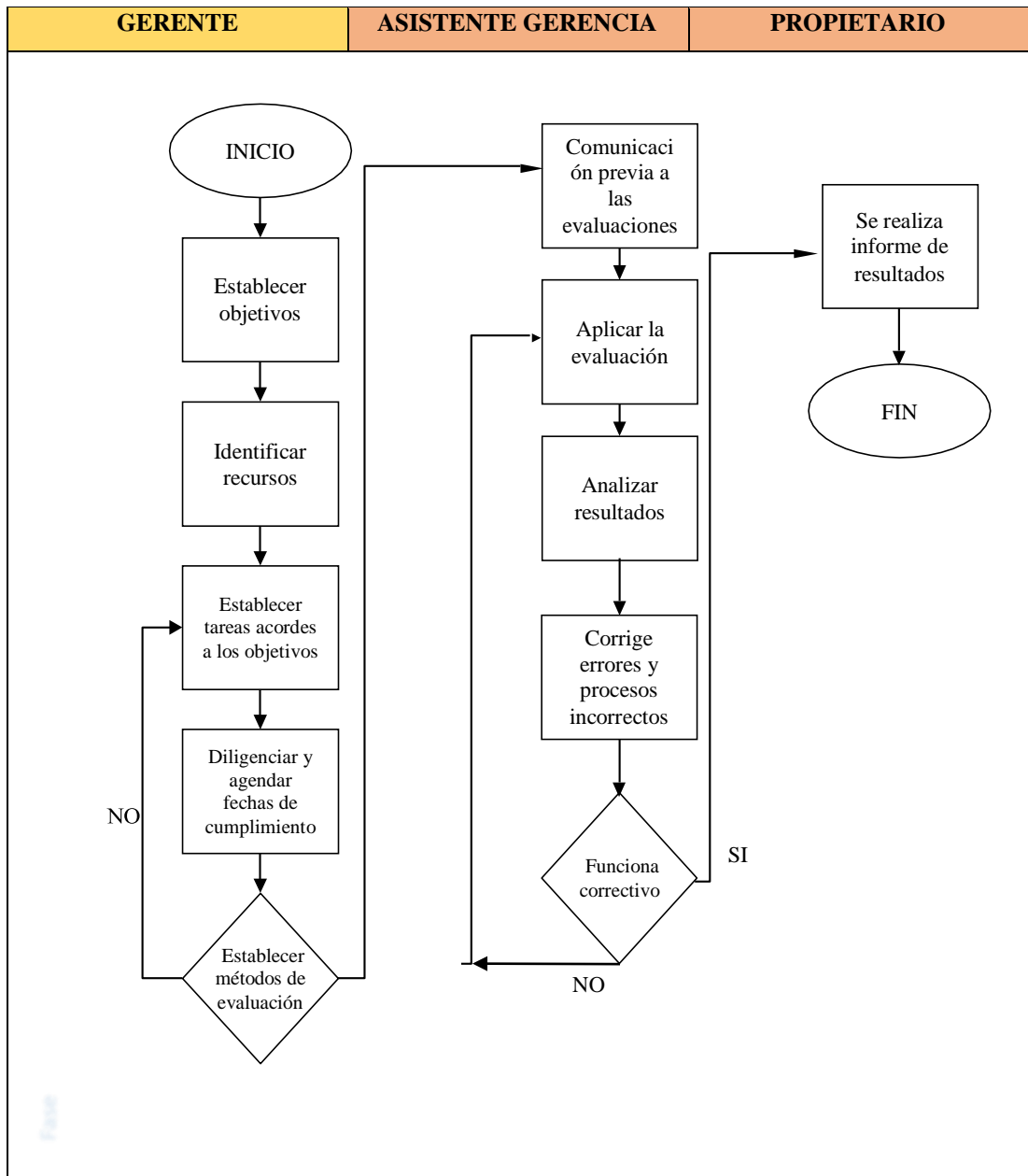
ÁREA ADMINISTRATIVA	
GERENTE:	Sr. José Luis Masabanda
MISIÓN:	Garantizar el funcionamiento adecuado del área administrativa para el desarrollo de los procesos en las diferentes áreas
VISIÓN:	Ejecutar acciones efectivas para lograr los objetivos propuestos
OBJETIVOS:	Crear posicionamiento comercial Implementar cultura organizacional Realizar procesos adecuados de dirección estratégica
PROCESO:	Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas.

CALZADO JOSMAX
Auditoría de gestión
Área administrativa

PROCESO: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas.

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1. Establecer objetivos	Gerente
2. Identificar recursos	Gerente
3. Establecer tareas acordes a los objetivos	Gerente
4. Diligenciar y agendar fechas de cumplimiento	Gerente
5. Establecer métodos de evaluación	Gerente
6. Comunicación previa a las evaluaciones	Gerente
7. Aplicar la evaluación	Gerente
8. Analizar resultados	Gerente

FLUJOGRAMA ÁREA ADMINISTRATIVA

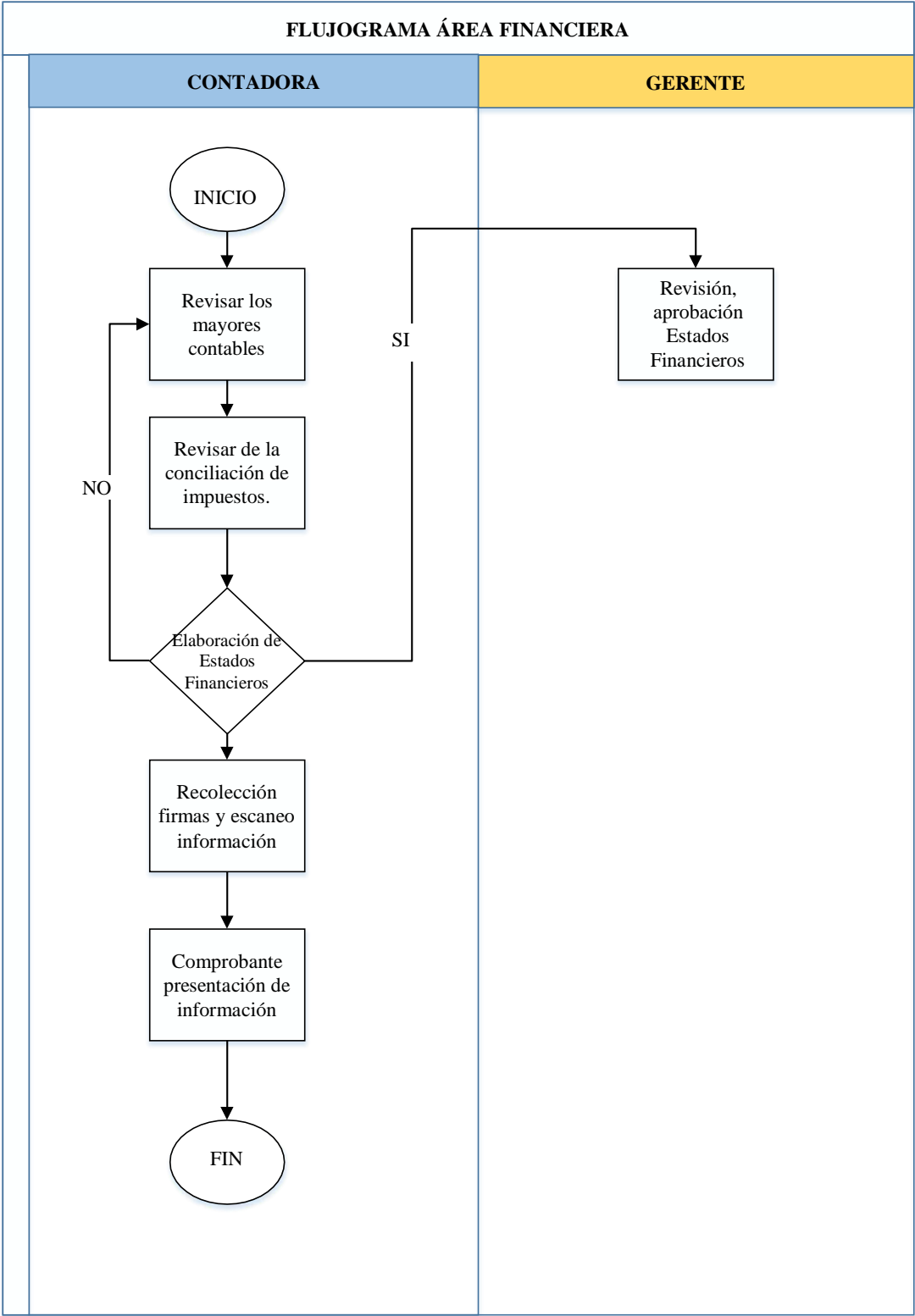


ÁREA FINANCIERA	
JEFE DE ÁREA:	Sra. María Cadena
MISIÓN:	Brindar un servicio contable-tributario-financiero adecuado y confidencial para la posterior toma de decisiones positivas para la empresa.
VISIÓN:	Mediante procesos apegados a las normativas legales del estado, brindar la información tributaria necesaria para pago de impuestos.
OBJETIVOS:	Ser eficaz al momento de realizar las gestiones contables y tributarias
PROCESO:	Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.

CALZADO JOSMAX
Auditoría de gestión
Área financiera

PROCESO: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1. Revisar la conciliación de impuestos	Asistente contable
2. Elaboración de los Estados Financieros	Contadora
3. Revisión, aprobación de los Estados Financieros	Contadora
4. Recolección de firmas y escaneo de la información	Contadora
5. Comprobante de presentación de la información	Contadora

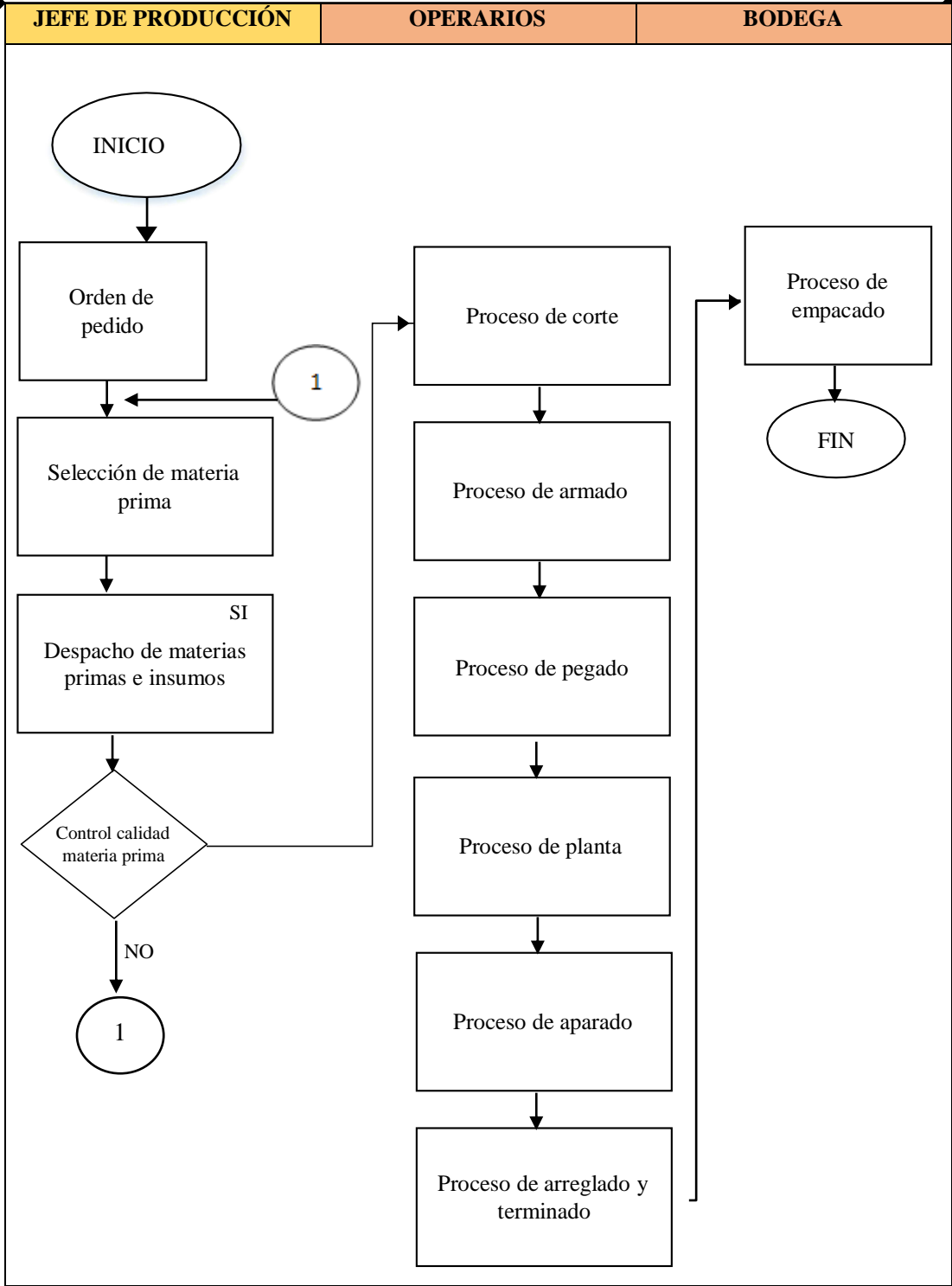


ÁREA DE PRODUCCIÓN	
JEFE DE ÁREA:	Sr. Michael Masabanda
MISIÓN:	Elaborar calzado de alta calidad de acuerdo a las necesidades del cliente y de los mercados regionales y nacionales.
VISIÓN:	Fabricar productos apegados a los parámetros de producción de la empresa.
OBJETIVOS:	Satisfacer las necesidades del cliente Trabajar de manera eficiente Tener estándares de calidad
PROCESO:	Elaboración de calzado

CALZADO JOSMAX
Auditoría de gestión
Área de producción

PROCESO: Elaboración de calzado.

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1. Diseño de modelo	Diseñador
2. Selección materias primas	Jefe de producción
3. Proceso de corte	Operario
4. Proceso de armado	Operario
5. Proceso de pegado	Operario
6. Proceso de planta	Operario
7. Proceso de aparado	Operario
8. Proceso de arreglado y terminado	Operario
9. Empacado	Operario

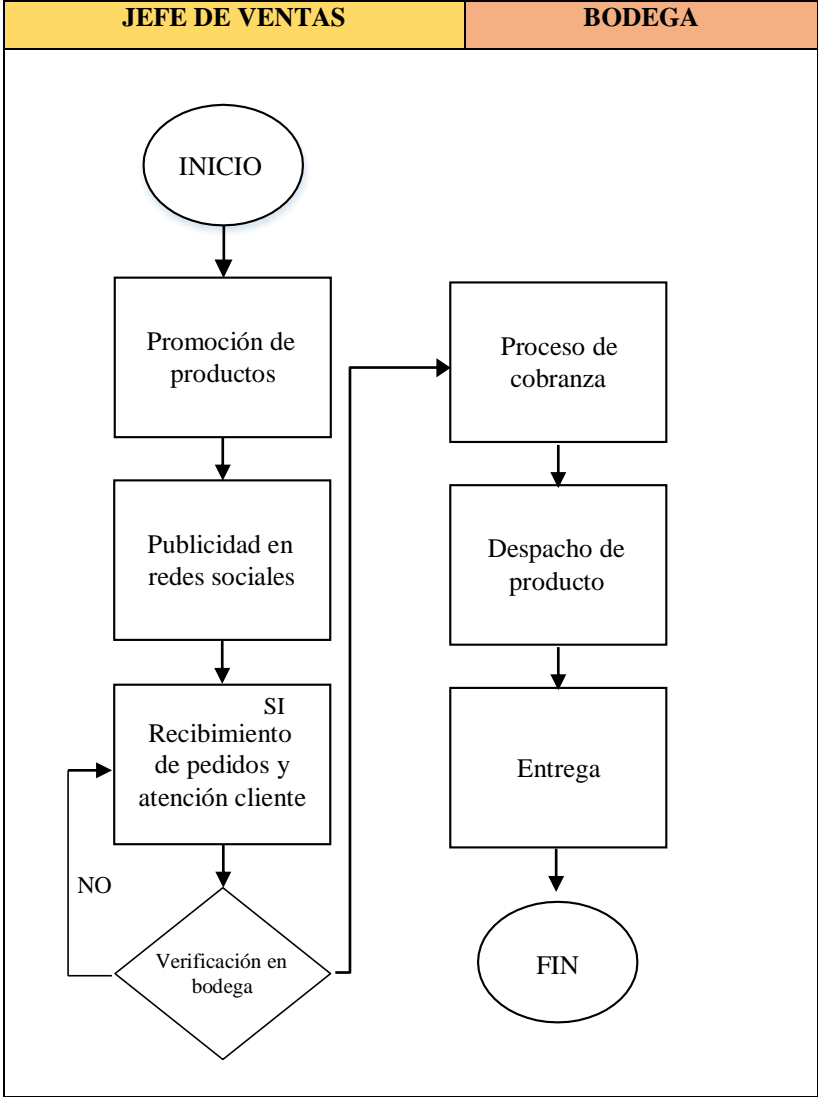


ÁREA DE VENTAS	
JEFE DE ÁREA:	Sr. Luis Masabanda
MISIÓN:	Promocionar y comercializar los productos, analizando los tipos de nichos de mercado y clientes finales.
VISIÓN:	Realizar la comercialización mediante estrategias de marketing digital y tradicional.
OBJETIVOS:	Comercializar calzado a nivel regional y nacional.
PROCESO:	Promoción y comercialización de calzado

CALZADO JOSMAX
Auditoría de gestión
Área de ventas

PROCESO: Promoción y comercialización de calzado.

PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1. Promoción de productos	Vendedor
2. Recibimiento de pedidos	Vendedor
3. Verificación en bodega	Vendedor
4. Cobro de pedido	Vendedor
5. Entrega al cliente	Vendedor



PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Memorándum de planificación estratégica

Ambato, 1 de julio de 2022

1. INFORMACIÓN GENERAL		
1.1. Nombre de la entidad a Auditar	JOSMAX	
1.2. Representante Legal de la empresa	Sr. José Luis Masabanda	
1.3. Tipo de Auditoría	Auditoría de Gestión	
1.4. Período de Auditoría	2021	
1.5. Elaborado por:	JMSG	Fecha: 04/07/2022
1.6. Revisado por:	AM	Fecha:

2. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA
<p>La empresa “JOSMAX” no ha tenido auditorías de gestión, por lo que se ha presentado la propuesta al Gerente Propietario, Sr. José Luis Masabanda para realizar dicha auditoría en su empresa. Con el fin de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con que se manejan los recursos disponibles y si se cumplen los objetivos previstos por la empresa. Se ejecuta esta auditoría por parte de JS Auditora Independiente en el año 2021</p>

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA
<p>Objetivo General Realizar una auditoría de gestión a la empresa de producción de calzado JOSMAX de la ciudad de Ambato en el periodo 2021 que permita medir la eficacia y eficiencia de la administración.</p> <p>Objetivos Específicos Efectuar la planificación preliminar y específica para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la empresa JOSMAX para el conocimiento de la entidad. Ejecutar la auditoría de gestión en la empresa JOSMAX para la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes. Emitir el informe de auditoría de gestión que contenga conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo.</p> <p>Alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que los procesos administrativos, operativos y de comercialización de la empresa JOSMAX sean efectivos y se apeguen a los objetivos empresariales. - Identificar las políticas adecuadas - Determinar si existe seguridad de los datos e información de los parámetros de producción.

- Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, y efectividad en el aprovechamiento de los recursos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones mediante el informe de auditoría.

4. FECHAS DE INTERVENCIÓN		
FASE	OBJETIVO	FECHA DE EJECUCIÓN
Fase I: Planificación y Evaluación de Riesgos (PE)	Establecer cronograma y programa de auditoría Carta de presentación de auditoría Solicitud de visita a las instalaciones de la empresa Entrevista con gerencia	De 4/jul/2022 A 7/jul/2022
Fase II: Ejecución - Trabajo de campo (ET)	Aplicar observación e instrumento de recolección de datos <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de riesgos - Matriz de actividades 	De 8/jul/2022 A 8/agosto/2022
Fase III – Informes (INF)	Comunicar los resultados hallados en el proceso de auditoría <ul style="list-style-type: none"> - Presentar borrador del informe con los resultados obtenidos - Reunión con gerencia para discusión de resultados - Establecer fecha de entrega informe final con los correctivos realizados en el borrador - Socializar informe final 	De 11/ago/2022 A 30/ago/2022
Fase IV - Monitoreo de seguimiento (MS)	Establecer las próximas fechas para seguimiento y cumplimiento de recomendaciones	De 2/sep/2022 A 10/sep/2022
TOTAL DÍAS		60 DÍAS



Srta. Jazmine Supe (JS)
AUDITORA INDEPENDIENTE

5. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE AUDITORÍA

Ambato, 4 de julio de 2022

Srta.
Jazmine Supe
Ciudad.

De mi consideración:

Dada la solicitud presentada por usted para la realización de una auditoría de gestión a la empresa de confección de Calzado JOSMAX, autorizo:

1. Brindar todos los documentos requeridos para cumplir con el proceso de auditoría.
2. Desconocer la inexistencia de irregularidades en las operaciones administrativas y de producción de la empresa.
3. Reconocer que la empresa no tiene errores que afecten el funcionamiento de sus actividades y que ha cumplido con lo estipulado por las leyes de los entes controladores.

Atentamente,



Sr. José Luis Masabanda
Gerente Propietario JOSMAX

6. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE AUDITORÍA

CONFIRMACIÓN DE AUDITORÍA

Ambato, 4 de julio de 2022

Sr. José Luis Masabanda
Gerente Propietario JOSMAX
Ambato.

El presente documento tiene como finalidad informarle la confirmación del proceso de auditoría de la empresa de confección de Calzado JOSMAX. Con la finalidad de presentarle un informe de las observaciones encontradas en el funcionamiento de su empresa y el cumplimiento de las responsabilidades administrativas y operativas de cada integrante de JOSMAX.

Se realizarán diagnósticos previos y observación durante el mes de julio, lapso en el cual sus colaboradores entregarán toda la documentación requerida y autorizada por su persona.

Sin más que acotar, me suscribo y agradezco.



Srta. Jazmine Supe
AUDITORA INDEPENDIENTE

7. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA AUDITADA

1) Constitución de calzado Josmax

Reseña histórica

En lo mencionado por José Luis Masabanda, la empresa JOSMAX, inició sus labores en el año 1992, como un taller de elaboración de calzado industrial o de seguridad, con el paso del tiempo y evolucionando las técnicas de elaboración, deciden cambiar a modelos más comerciales, como el casual, ejecutivo y deportivo, es así que para el año 2005, se registra y se lanza la marca Calzado JOSMAX.

Para 2010, se amplían las instalaciones a su actual ubicación, aquí se opta por ampliar el catálogo de productos con más modelos y diseños, así, se logra convenios con clientes de varias regiones del Ecuador, con distribuidores en Cuenca, Quito, Manta y se apertura el primer local en el cantón Cevallos, localidad que se elige por ser reconocida a nivel nacional por ser productora de calzado. Con el paso de los años se consolidó en la provincia de Tungurahua y la zona centro del país, para 2016 se buscó expandir el mercado a la región litoral, iniciando por Manabí, sin embargo, el terremoto de abril afectó las operaciones y no se generó el impacto deseado. Aprovechando el auge de redes sociales y el comercio en línea, se lanza las plataformas digitales de la empresa, donde también se ha podido generar pedidos y compras de clientes a nivel nacional.

2) Objeto social

Se establece Calzado JOSMAX con el fin de satisfacer la necesidad de calidad, confort y precio que tiene el mercado nacional. La expansión de la empresa, desde un pequeño taller ubicado en el domicilio del propietario hasta una fábrica con infraestructura de pequeña empresa y que está creciendo gracias a las ventas a nivel nacional mediante distribuidores en otras ciudades y alianzas con cadenas comerciales como Corporación La Favorita, RM, Superéxitos, entre otros.

Detalles estratégicos

3) Misión

JOSMAX basa sus procesos de producción en satisfacer las necesidades del mercado nacional, fabricando calzado que cumpla con los requisitos de comodidad, diseño y estilo para sus clientes, en base a políticas, normas y parámetros nacionales e internacionales que permitan llegar a estándares de alta calidad, velando siempre el bienestar de la empresa y a sus colaboradores internos y externos.

4) Visión

Calzado JOSMAX se posicionará como la empresa fabricante líder en el mercado nacional dentro de los próximos años, implementando procesos de mejora continua, tecnología de punta y altos estándares de calidad, donde el cliente reconozca nuestra marca como sinónimo de calidad y confiabilidad.

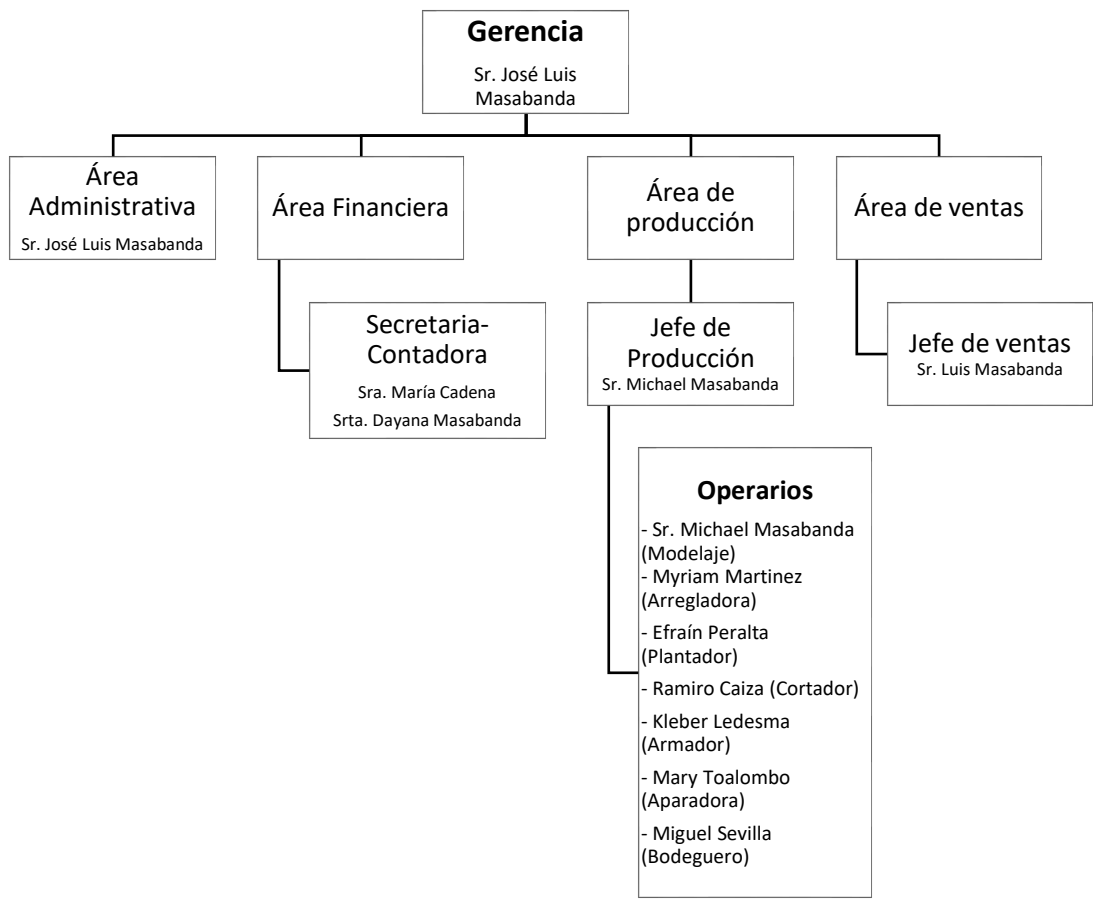
5) Valores empresariales

- **Calidad:** Cumpliendo los parámetros adecuados de producción se elaborará calzado de alta calidad, teniendo un control de este factor en cada uno de los pasos del proceso de elaboración y comercialización.
- **Respeto:** Afianzar el respeto en los compromisos adquiridos con los clientes, generando un vínculo profesional entre todos los actores involucrados.
- **Puntualidad:** Desde el pedido inicial hasta la entrega final se cumplirá con los tiempos estipulados en cada proceso.
- **Confianza:** Hacia proveedores, empleados y clientes finales, para generar posicionamiento de la marca.

6) Principales actividades

Calzado JOSMAX se dedica a la fabricación de calzado de cuero, mediante procesos artesanales de producción, con mano de obra capacitada, y el uso de recursos materiales e insumos de alta calidad. Todos los modelos de calzado para hombre se elaboran desde la talla 37 a la 42. Para mujeres se desarrolla tallas desde 34 a 39.

Organigrama estructural



7) Detalles legales

Calzado JOSMAX basa su funcionamiento en el respeto hacia las normas establecidas por los entes de control, cumpliendo con los siguientes documentos habilitantes:

- Registro único de contribuyentes (RUC)
- Calificación artesanal (JNDA)
- Patente municipal
- Permisos de funcionamiento y de bomberos,
- Permiso para Publicidad exterior en locales (cantón Cevallos)

En lo que se refiere a cumplimiento tributario, JOSMAX tiene las siguientes obligaciones:

- Declaración semestral de IVA

- Declaración de impuesto a la renta.
- Anexos de relación de dependencia.

Marca y logotipo

Calzado JOSMAX tiene su marca registrada en el SENADI, fortaleciendo su imagen empresarial.



Ubicación de la empresa

Se ubica en la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Loreto, calles Los Colorados S/N Y Tucomango, sector CNT

8. EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO

8.1. Resumen de los resultados de la evaluación de control interno

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
23	16	69,57	30,43	

Nivel de Confianza =	$(\frac{CT \times 100}{PT})$	Nivel de Riesgo =	100% - NC
Nivel de Confianza =	(16*100)/23	Nivel de Riesgo =	100% - 69,57
Nivel de Confianza=	69,57	Nivel de Riesgo =	30,43

8.2. Enfoque de Auditoría

**CALZADO JOSMAX
ENFOQUE DE AUDITORÍA
AÑO 2021**

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa se puede deducir que el **30,43%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **69,57%** al nivel de confianza con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **MODERADO**, por lo que se debe aplicar **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS**.

Tabla de ponderación Nivel de confianza y Nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

8.3. Calificación de los factores de riesgo de auditoría y controles claves

JOSMAX
Matriz de riesgo preliminar
2021

COMPONENTE	DETERMINACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE DE AUDITORIA	
				PRUEBAS O PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	
				CUMPLIMIENTO	SUSTANTIVO
AMBIENTE DE CONTROL	R. I	40 %	Moderado		Implementar un plan operativo con objetivos y políticas de la empresa
	Calzado JOSMAX NO cuenta con plan operativo				
	Calzado JOSMAX NO cuenta con manual de funciones			Identificar las responsabilidades y actividades de cada empleado.	
EVALUACIÓN DE RIESGO	R. I	25 %	Moderado		Desarrollar un plan de prevención de riesgos debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo.
	Calzado JOSMAX NO tiene un plan de prevención de riesgos				
ACTIVIDADES DE CONTROL	R. I	20 %	Bajo		Calcular indicadores de gestión, que le permitan medir la eficiencia, eficacia, economía, calidad y efectividad de la empresa
	Calzado JOSMAX NO tiene indicadores de evaluación de objetivos y metas para la empresa				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	R. I	25 %	Moderado	Constatar si existe comunicación virtual entre áreas y si su documentación está debidamente respaldada.	
	Calzado JOSMAX NO tiene documentos físicos para comunicación entre áreas				
MONITOREO Y SUPERVISIÓN	R. I	66,66 %	Alto		Realizar auditorías periódicamente, estableciendo un lapso de 1 año entre auditorías
	Calzado JOSMAX NO ha tenido auditorías				
	Calzado JOSMAX NO ha realiza evaluaciones en ninguna de las áreas.			Inspeccionar periódicamente cada área de la empresa, para ver si los trabajadores cumplen con las actividades otorgadas.	

9. TRABAJO A DESARROLLAR POR LA AUDITORA

En esta fase se ejecutará la auditoría, se evaluará cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

10. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD



Srta. Jazmine Supe
Auditora Supervisora

3.2.12. Planificación específica

3.2.12.1. Planificación específica del área administrativa

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre de la empresa	Calzado JOSMAX
Tipo de Auditoría	Auditoría de Gestión
Componente auditado	Área Administrativa
Período de Auditoría	2021

ÍNDICE		
	REF. /PT.	DESCRIPCIÓN / PT
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	CCI 1	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	EGCI 1	EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO
	MNCYNR 1	MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
	EA 1	ENFOQUE DE AUDITORÍA
	MR 1	MATRIZ DE RIESGO
	PA 1	PROGRAMA DE AUDITORIA

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

CALZADO JOSMAX
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
AREA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO - BASE INFORME COSO
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿El área administrativa tiene un reglamento de control interno debidamente aprobado?	X		
2	¿El área administrativa aplica una planificación anual?	X		
3	¿Tiene un código de ética?	X		
4	¿El área administrativa cuenta con un manual documentado de funciones?		X	
5	¿Tiene objetivos, misión y visión?	X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Calzado JOSMAX evalúa riesgos psicosociales potenciales dentro del área administrativa?		X	
7	Durante el 2021, ¿se controlaron las actividades realizadas por el área administrativa de Calzado JOSMAX?	X		
8	¿El gerente se ha capacitado sobre prevención de riesgos?	X		
9	¿El gerente protege información de la empresa, como métodos de producción, marca y estándares de calidad?	X		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
10	¿Se han establecido indicadores de evaluación de objetivos y metas para el área administrativa?		X	
11	¿El área administrativa tiene una estructura organizacional óptima?	X		
12	¿El área administrativa realiza actualizaciones en su planificación?	X		
13	¿El área administrativa ha elaborado un análisis FODA?	X		
14	¿El área administrativa cuenta con especialistas para medir el cumplimiento de objetivos y metas?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
15	¿Existen canales adecuados de comunicación en la cadena de mando?	X		
16	¿Calzado JOSMAX comunica a los clientes las nuevas políticas de venta en la comercialización de productos?	X		
17	¿Existen archivos digitales de información compartida en el área administrativa?		X	
18	¿Existe una persona a cargo de la comunicación del área administrativa?	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
19	¿Se aplican recomendaciones realizadas por procesos de auditoría?	X		
20	¿El área administrativa cuenta con monitoreo de los procesos de producción?	X		
21	¿Se socializan los resultados de evaluaciones y defectos encontrados en el área administrativa?	X		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	04/07/2022

CALZADO JOSMAX
CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO
EVALUACIÓN GLOBAL DEL CONTROL INTERNO
AÑO 2021

N.	PUNTO DE CONTROL	CRITERIO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	El área administrativa NO cuenta con un manual documentado de funciones	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control #4: Integración con la producción	Como toda la empresa, el área administrativa no cuenta con manual documentado de funciones	Gerencia: Diseñar y aplica un manual de funciones que especifique las actividades, tareas y responsabilidades del área administrativa.
2	NO se evalúa posibles riesgos psicosociales dentro del área administrativa	Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6: Integración con la producción	Se desconoce métodos de evaluación de riesgos psicosociales.	Gerencia: Elaborar un método de evaluación de riesgos psicosociales que permita precautelar la salud emocional de los empleados del área administrativa.
3	NO se han establecido indicadores de evaluación de objetivos y metas para el área administrativa	Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control #10: Integración con la producción	El área administrativa no cuenta con indicadores para evaluar el cumplimiento de metas, esto se mide con cumplimientos de actividades y de forma empírica.	Gerencia: Implementar indicadores de gestión para medir la eficiencia de todos los procesos del área.
4	NO existen archivos digitales de información compartida en el área administrativa.	Principio de control interno en base al informe coso: Información y comunicación #19: Comunicación entre las áreas	Gerencia indica que no existen archivos, ni respaldos digitales de información compartida en el área mencionada.	Gerencia: Implementar un sistema de respaldo de información de la comunicación en el área.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	04/07/2022

CALZADO JOSMAX
CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO CONTROL
ÁREA ADMINISTRATIVA
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿El área administrativa tiene un reglamento de control interno debidamente aprobado?	21	1		1
2	¿El área administrativa aplica una planificación anual?	21	1		1
3	¿Tiene un código de ética?	21	1		1
4	¿El área administrativa cuenta con un manual documentado de funciones?	21		0	0
5	¿Tiene objetivos, misión y visión?	21	1		1
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6	¿Calzado JOSMAX evalúa riesgos psicosociales potenciales dentro del área administrativa?	21		0	0
7	Durante el 2021, ¿se controlaron las actividades realizadas por el área administrativa de Calzado JOSMAX?	21	1		1
8	¿El gerente se ha capacitado sobre prevención de riesgos?	21	1		1
9	¿El gerente protege información de la empresa, como métodos de producción, marca y estándares de calidad?	21	1		1
ACTIVIDADES DE CONTROL					
10	¿Se han establecido indicadores de evaluación de objetivos y metas para el área administrativa?	21		0	0
11	¿El área administrativa tiene una estructura organizacional óptima?	21	1		1
12	¿El área administrativa realiza actualizaciones en su planificación?	21	1		1
13	¿El área administrativa ha elaborado un análisis FODA?	21	1		1
14	¿El área administrativa cuenta con especialistas para medir el cumplimiento de objetivos y metas?	21	1		1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
15	¿Existen canales adecuados de comunicación en la cadena de mando?	21	1		1
16	¿Calzado JOSMAX comunica a los clientes las nuevas políticas de venta en la comercialización de productos?	21	1		1
17	¿Existen archivos digitales de información compartida en el área administrativa?	21		0	0
18	¿Existe una persona a cargo de la comunicación del área administrativa?	21	1		1
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
19	¿Se aplican recomendaciones realizadas por procesos de auditoría?	21	1		1
20	¿El área administrativa cuenta con monitoreo de los procesos de producción?	21	1		1
21	¿Se socializan los resultados de evaluaciones y defectos encontrados en el área administrativa?	21	1		1
PONDERACIÓN TOTAL			21		
CALIFICACIÓN TOTAL					17

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
21	17	80,95	19,05	

Nivel de Confianza = $\left(\frac{CT \times 100}{PT} \right)$

Nivel de Riesgo = 100% – NC

Nivel de Confianza = $(17 \times 100) / 21$

Nivel de Riesgo = 100% - 80,95

Nivel de Confianza = 80,95

Nivel de Riesgo = 19,05

**CALZADO JOSMAX
ENFOQUE DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA
EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO - INFORME COSO
AÑO 2021**

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa se puede deducir que el **19,05%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **80,95%** al nivel de confianza con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **BAJO**, por lo que se debe aplicar **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS**.

Tabla de ponderación Nivel de confianza y Nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	04/07/2022

CALZADO JOSMAX
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
AÑO 2021

AFIRMACIÓN	FACTOR Y NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
<p style="text-align: center;">EFICACIA (Las metas planteadas en el área administrativa fueron cumplidas)</p> <p style="text-align: center;">EFICIENCIA (Los objetivos y metas del área administrativa fueron alcanzadas con el menor uso de recurso)</p> <p style="text-align: center;">CALIDAD (Los procedimientos y atención del área administrativa fueron a satisfacción de los usuarios)</p>	El área administrativa NO cuenta con un manual documentado de funciones	Manual de funciones		Aplicar un manual de funciones con actividades, tareas y responsabilidades para el personal
	NO se evalúa posibles riesgos psicosociales dentro del área administrativa	Evaluación de riesgos psicosociales	Identificar los efectos de los riesgos psicosociales en el personal del área administrativa.	
	NO se han establecido indicadores de evaluación de objetivos y metas para el área administrativa	Indicadores de Gestión		Realizar los indicadores de gestión para medir la productividad del área.
	NO existen archivos digitales de información compartida en el área administrativa.	Comunicación efectiva	Verificar si existe un sistema de documentos físicos para la comunicación de procesos administrativos.	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	04/07/2022

CALZADO JOSMAX
PROGRAMA DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA
AÑO 2021

Objetivos

1. Obtener evidencia que respalden los hallazgos de la auditoría
2. Detallar cada uno de los procedimientos que se llevarán a cabo en la fase de ejecución
3. Conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del departamento

N.	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA
Procedimiento de cumplimiento			
1.	Identificar los efectos de los riesgos psicosociales en el personal del área administrativa.	JMSG	03/07/2022
2.	Verificar si existe un sistema de documentos físicos para la comunicación de procesos administrativos.	JMSG	03/07/2022
Procedimiento sustantivo			
1.	Aplicar un manual de funciones con actividades, tareas y responsabilidades para el personal	JMSG	03/07/2022
2.	Realizar los indicadores de gestión para medir la productividad del área.	JMSG	03/07/2022
Procedimientos Generales			
1.	Redactar la hoja de hallazgos		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	03/07/2022
REVISADO POR	AM	04/07/2022

◆————◆
3.2.13. Planificación específica

3.2.14. Planificación específica del área financiera

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre de la empresa	Calzado JOSMAX
Tipo de Auditoría	Auditoría de Gestión
Componente auditado	Área Financiera
Período de Auditoría	2021

ÍNDICE		
	REF. /PT.	DESCRIPCIÓN / PT
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	CCI 2	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	EGCI 2	EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO
	MNCYNR 2	MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
	EA 2	ENFOQUE DE AUDITORÍA
	MR 2	MATRIZ DE RIESGO
	PA 2	PROGRAMA DE AUDITORIA

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

CALZADO JOSMAX
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ÁREA FINANCIERA
CUESTIONARIO - BASE INFORME COSO
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿El área realiza planificación para aplicar políticas de cobro?	X		
2	¿Cuenta con políticas de cobro y contables bien definidas?		X	
3	¿Tiene un código de ética?	X		
4	¿Cuenta con sistema informático contable?		X	
5	¿Hay una persona encargada de la recolección y organización de documentos contables?	X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Existe un plan de prevención de riesgo contable?		X	
7	¿Existe procedimientos para evitar errores de carácter contable?	X		
8	¿Existe procedimientos para evitar el incremento de cartera?	X		
9	¿Existen políticas de crédito y de cobro para los clientes?	X		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
10	¿Se ha realizado un control de inventarios?		X	
11	¿La contadora evalúa los resultados del área?	X		
12	¿El área realiza comprobaciones de documentos financieros?	X		
13	¿Existe un control de los pagos a proveedores?	X		
14	¿Existe políticas de compras a proveedores, con previa cotización?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
15	¿El área contable y de cobro tiene comunicación eficiente con la empresa?	X		
16	¿La contadora presenta informes mensuales del estado contable de la empresa?	X		
17	¿Existe procesos bien aplicados para crear estados financieros si se requieren?	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
18	¿En base a los informes contables, se realizan correctivos periódicos a la empresa?	X		
19	¿La contadora cuenta con un sistema de monitoreo de la información tributaria de la empresa?	X		
20	¿Existe un cuadro de información entre el área contable y de cobros con el área de ventas?	X		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	06/07/2022
REVISADO POR	AM	07/07/2022

CALZADO JOSMAX

CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO

EVALUACIÓN GLOBAL DEL CONTROL INTERNO

AÑO 2021

N.	PUNTO DE CONTROL	CRITERIO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	El área NO cuenta con políticas de cobro y contables bien definidas	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control #2: Integración con las operaciones	A pesar de realizar cobros puntuales y mantener el estado contable y tributario en orden, no existen políticas definidas para realizar estos procedimientos de manera óptima.	Contadora: Aplicar un manual de políticas que especifique normativas para cobranza, manejo de cartera y realización de estados contables y financieros de la empresa.
2	El área NO cuenta con sistema informático contable	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 3: Integración con las operaciones	Existe solo un ingreso de documentos físicos tributarios mediante Excel, no se maneja un sistema contable que mejore los procesos del área.	Contadora: Adquirir e implementar un sistema contable para mejorar los procesos de contabilidad y estados tributarios y financieros de la empresa.
3	NO Existe un plan de prevención de riesgos de fraude contable	Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6: Identificación de riesgos	Al no existir un adecuado control del proceso contable, tampoco existe un plan que precautele acciones fraudulentas dentro de los procesos contables.	Contadora: Aplicar un plan de prevención de riesgos financieros que permita minimizar errores contables y tributarios.
4	NO se ha realizado un control de inventarios	Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control #10: Integración con las operaciones	El área no ha realizado un control de inventario de bodega.	Contadora: Realizar el inventario de bodega semestralmente.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	06/07/2022
REVISADO POR	AM	07/07/2022

CALZADO JOSMAX
CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO CONTROL
ÁREA FINANCIERA
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿El área realiza planificación para aplicar políticas de cobro?	20	1		1
2	¿Cuenta con políticas de cobro y contables bien definidas?	20		0	0
3	¿Tiene un código de ética?	20	1		1
4	¿Cuenta con sistema informático contable?	20		0	0
5	¿Hay una persona encargada de la recolección y organización de documentos contables?	20	1		1
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6	¿Existe un plan de prevención de riesgo contable?	20		0	0
7	¿Existe procedimientos para evitar errores de carácter contable?	20	1		1
8	¿Existe procedimientos para evitar el incremento de cartera?	20	1		1
9	¿Existen políticas de crédito y de cobro para los clientes?	20	1		1
ACTIVIDADES DE CONTROL					
10	¿Se ha realizado un control de inventarios?	20		0	0
11	¿La contadora evalúa los resultados del área?	20	1		1
12	¿El área realiza comprobaciones de documentos financieros?	20	1		1
13	¿Existe un control de los pagos a proveedores?	20	1		1
14	¿Existe políticas de compras a proveedores, con previa cotización?	20	1		1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
15	¿El área contable y de cobro tiene comunicación eficiente con la empresa?	20	1		1
16	¿La contadora presenta informes mensuales del estado contable de la empresa?	20	1		1
17	¿Existe procesos bien aplicados para crear estados financieros si se requieren?	20	1		1
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
18	¿En base a los informes contables, se realizan correctivos periódicos a la empresa?	20	1		1
19	¿La contadora cuenta con un sistema de monitoreo de la información tributaria de la empresa?	20	1		1
20	¿Existe un cuadro de información entre el área contable y de cobros con el área de ventas?	20	1		1
PONDERACIÓN TOTAL			20		
CALIFICACIÓN TOTAL					16

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
20	16	80,00	20,00	

Nivel de Confianza = $(\frac{CT \times 100}{PT})$

Nivel de Riesgo = 100% – NC

Nivel de Confianza = $(16 \times 100) / 20$

Nivel de Riesgo = 100% - 80,00

Nivel de Confianza = 80,00

Nivel de Riesgo = 20,00

**CALZADO JOSMAX
ENFOQUE DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA FINANCIERA
EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO - INFORME COSO
AÑO 2021**

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa se puede deducir que el **20,00%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **80,00%** al nivel de confianza con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **BAJO**, por lo que se debe aplicar **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS**.

Tabla de ponderación Nivel de confianza y Nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	06/07/2022
REVISADO POR	AM	07/07/2022

CALZADO JOSMAX
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
AÑO 2021

AFIRMACIÓN	FACTOR Y NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
EFICACIA (Las metas planteadas en el área contable y de cobros fueron cumplidas)	El área NO cuenta con políticas de cobro y contables bien definidas	Políticas de cobro		Desarrollar políticas de cobro.
EFICIENCIA (Los objetivos y metas del área contable y de cobros fueron alcanzadas con el menor uso de recurso)	El área NO cuenta con sistema informático contable	Adquisición de un software de Contabilidad		Implementar un sistema contable para mejorar los procesos de contabilidad y estados tributarios y financieros de la empresa
CALIDAD (Los procedimientos y atención del área contable y de cobros fueron a satisfacción de los usuarios)	NO Existe un plan de prevención de riesgos de fraude contable	Identificación de riesgos	Indagar los riesgos contables y como evitarlos	
	NO se ha realizado un control de inventarios	Inventario	Constatar si existen controles de entrada y salida de mercadería	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	06/07/2022
REVISADO POR	AM	07/07/2022

**CALZADO JOSMAX
 PROGRAMA DE AUDITORÍA
 COMPONENTE: ÁREA FINANCIERA
 AÑO 2021**

OBJETIVOS

1. Obtener evidencia que respalden los hallazgos de la auditoría
2. Detallar cada uno de los procedimientos que se llevarán a cabo en la fase de ejecución
3. Conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del departamento

N.	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA
Procedimiento de cumplimiento			
1.	Indagar los riesgos contables y como evitarlos	JMSG	
2.	Constatar si existen controles de entrada y salida de mercadería	JMSG	
Procedimiento sustantivo			
1.	Indagar los riesgos contables y como evitarlos	JMSG	
2	Constatar si existen controles de entrada y salida de mercadería	JMSG	
Procedimientos Generales			
1.	Redactar la hoja de hallazgos		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	06/07/2022
REVISADO POR	AM	07/07/2022

3.2.15. Planificación específica

3.2.15.1. Planificación específica del área de producción

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre de la empresa	Calzado JOSMAX
Tipo de Auditoría	Auditoría de Gestión
Componente auditado	Área de producción
Período de Auditoría	2021

ÍNDICE		
	REF. /PT.	DESCRIPCIÓN / PT
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	CCI 3	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	EGCI 3	EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO
	MNCYNR 3	MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
	EA 3	ENFOQUE DE AUDITORÍA
	MR 3	MATRIZ DE RIESGO
	PA 3	PROGRAMA DE AUDITORIA

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

CALZADO JOSMAX
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN
CUESTIONARIO - BASE INFORME COSO
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe relación entre las metas empresariales y los objetivos de producción?	X		
2	¿Se aplican indicadores que midan el rendimiento de producción?		X	
3	¿Se cumplen los objetivos del área?	X		
4	¿El área de producción tiene procesos tecnificados/automatizados?	X		
5	¿Existe un plan de capacitación de procesos para los operarios?		X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Se aplica un plan de prevención de accidentes laborales?		X	
7	¿Existen medidas de prevención de accidentes en el área de producción?	X		
8	¿Se controla el ambiente laboral del área de producción?	X		
9	¿Se mide el impacto de fallas en procesos de producción?	X		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
10	¿Existe medición de tiempos de producción?		X	
11	¿El jefe de producción evalúa las funciones del área?	X		
12	¿Existe control de inventarios y bodega?		X	
13	¿Se controla el manejo de insumos y materias primas?	X		
14	¿Se tiene identificada la cadena de mando del área de producción?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
15	¿El área de producción tiene comunicación eficiente con la Gerencia?	X		
16	¿Existen sistemas de información óptimos para la comunicación dentro del área de producción?		X	
17	¿Se comunica a Gerencia los errores, actos indebidos o baja productividad del área?	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
18	¿Se supervisa los cambios de procesos en esta área?	X		
19	¿Se realiza evaluación de productividad a los operarios?	X		
20	¿Se aplican planes de producción y eficiencia de procesos?		X	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX

CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO

EVALUACIÓN GLOBAL DEL CONTROL INTERNO

AÑO 2021

N.	PUNTO DE CONTROL	CRITERIO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	NO existen indicadores que midan el rendimiento del área	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 2: Integración con las operaciones	El área no cuenta con indicadores para evaluar el cumplimiento de metas de producción	Jefe de producción: Implementar indicadores de gestión para medir la eficiencia de todos los procesos del área.
2	NO existe un plan de capacitación de procesos para los operarios	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 5: Integración con las operaciones	El área de producción no cuenta con manual de funciones u operaciones, no se miden tiempos de producción de cada proceso.	Jefe de producción: Diseñar y aplicar un manual de funciones que especifique las actividades, tareas y responsabilidades de cada área, incluyendo la mencionada.
3	NO existe un plan de prevención de accidentes laborales	Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6: Identificación de riesgos	No se ha diseñado, ni aplicado un plan de prevención de riesgos psicosociales y de accidentes laborales.	Jefe de producción: Elaborar un plan de prevención de riesgos psicosociales y de prevención de accidentes laborales que permita cuidar la salud emocional y física de los empleados.
4	NO existe medición de tiempos de producción	Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 10: Integración con las operaciones	No se miden los tiempos de producción, lo que debilita el aprovechamiento de recursos materiales y humanos.	Jefe de producción: Diseñar un manual de producción donde se establezcan los tiempos que se aplica en cada proceso, para lograr la optimización de cada paso.
5	NO existe control de inventarios y bodega	Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 12 Integración con las operaciones	No se ha realizado inventarios, ni control de bodega de manera periódica, esto se ha realizado de manera empírica y basándose en la salida de la producción.	Jefe de producción: Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega, aplicarlo y evaluar resultados.

6	NO existen sistemas de información óptimos para la comunicación dentro del área de producción	Principio de control interno en base al informe coso: Información y comunicación # 16: Integración con las operaciones	La comunicación se da de manera verbal, al no existir documentos que respalden este proceso, se ha dado perdidas de recursos materiales.	Jefe de producción: Solicitar a Gerencia, formatos de documentos para la comunicación de novedades dentro del área de producción.
7	NO se aplican planes de producción y eficiencia de procesos	Principio de control interno en base al informe coso: Supervisión y monitoreo # 20: Integración con las operaciones	No existe un plan de producción que permita medir la productividad de los procesos, gasto de tiempo y recursos materiales.	Jefe de producción: Diseñar y aplicar un plan de supervisión de procesos de producción.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO CONTROL
ÁREA DE PRODUCCIÓN
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Existe relación entre las metas empresariales y los objetivos de producción?	20	1		1
2	¿Se aplican indicadores que midan el rendimiento de producción?	20		0	0
3	¿Se cumplen los objetivos del área?	20	1		1
4	¿El área de producción tiene procesos tecnificados/automatizados?	20	1		1
5	¿Existe un plan de capacitación de procesos para los operarios?	20		0	0
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6	¿Se aplica un plan de prevención de riesgos laborales y psicosociales?	20		0	0
7	¿Existen medidas de prevención de accidentes en el área de producción?	20	1		1
8	¿Se da control de riesgos en cada proceso de producción?	20	1		1
9	¿Se mide el impacto de los posibles riesgos en la productividad de la empresa?	20	1		1
ACTIVIDADES DE CONTROL					
10	¿Existe medición de tiempos de producción?	20		0	0
11	¿Gerencia evalúa las funciones del área?	20	1		1
12	¿Existe control de inventarios y bodega?	20		0	0
13	¿Gerencia controla el manejo de insumos y materias primas?	20	1		1
14	¿Se controla la cadena de mando del área de producción?	20	1		1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
15	¿El área de producción tiene comunicación eficiente con la Gerencia?	20	1		1
16	¿Existen sistemas de información óptimos para la comunicación dentro del área de producción?	20		0	0
17	¿Se comunica a Gerencia los errores, actos indebidos o baja productividad del área?	20	1		1
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
18	¿Se supervisa los tiempos y el área de producción?	20	1		1
19	¿Se realiza evaluación de productividad a los operarios del área?	20	1		1
20	¿Se aplican planes de producción y eficiencia de procesos?	20		0	0
PONDERACIÓN TOTAL			20		
CALIFICACIÓN TOTAL					13

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
20	13	65,00	35,00	

<p>Nivel de Confianza = $(\frac{CT \times 100}{PT})$</p> <p>Nivel de Confianza = $(13 \times 100) / 20$</p> <p>Nivel de Confianza = 65,00</p>	<p>Nivel de Riesgo = $100\% - NC$</p> <p>Nivel de Riesgo = $100\% - 65,00$</p> <p>Nivel de Riesgo = 35,00</p>
--	--

**CALZADO JOSMAX
ENFOQUE DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA DE PRODUCCIÓN
EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO - INFORME COSO
AÑO 2021**

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa se puede deducir que el **35,00%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **65,00%** al nivel de confianza con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **MODERADO**, por lo que se debe aplicar **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS**.

Tabla de ponderación Nivel de confianza y Nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
AÑO 2021

AFIRMACIÓN	FACTOR Y NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
EFICACIA (Las metas planteadas en el área de producción fueron cumplidas)	NO existen indicadores que midan el rendimiento del área	Indicadores de gestión	Elaborar indicadores de gestión para medir la eficiencia de todos los procesos del área.	
	NO existe un plan de capacitación de procesos para los operarios	Capacitación	Determinar las falencias del área para mejorarlas mediante una capacitación.	
EFICIENCIA (Los objetivos y metas del área de producción fueron alcanzadas con el menor uso de recurso)	NO existe un plan de prevención de accidentes laborales	Identificación de riesgos		Aplicar un plan de prevención de accidentes laborales
	NO existe medición de tiempos de producción	Tiempo de producción		Realizar una evaluación del tiempo requerido para cada proceso de producción.
CALIDAD (Los procedimientos y atención del área de producción fueron a satisfacción de los usuarios)	NO existe control de inventarios y bodega	Control de inventarios		Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega
	NO existen sistemas de información óptimos para la comunicación dentro del área de producción	Políticas de comunicación	Solicitar a Gerencia, documentos para la comunicación interna del área de producción.	
	NO se aplican planes de producción y eficiencia de procesos	Reglamento interno	Diseñar un plan de supervisión de los procesos de producción.	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
PROGRAMA DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA DE PRODUCCIÓN
AÑO 2021

OBJETIVOS

1. Obtener evidencia que respalden los hallazgos de la auditoría
2. Detallar cada uno de los procedimientos que se llevarán a cabo en la fase de ejecución
3. Conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del departamento

N.	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA
Procedimiento de cumplimiento			
1.	Elaborar indicadores de gestión para medir la eficiencia de todos los procesos del área.	JMSG	
2.	Determinar las falencias del área para mejorarlas mediante una capacitación.	JMSG	
3.	Solicitar a Gerencia, documentos para la comunicación interna del área de producción.	JMSG	
4.	Diseñar un plan de supervisión de los procesos de producción.	JMSG	
Procedimiento sustantivo			
1.	Aplicar un plan de prevención de accidentes laborales	JMSG	
2	Realizar una evaluación del tiempo requerido para cada proceso de producción.	JMSG	
3.	Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega	JMSG	
Procedimientos Generales			
1.	Redactar la hoja de hallazgos		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

3.2.16. Planificación específica

3.2.16.1. Planificación específica del área de ventas

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre de la empresa	Calzado JOSMAX
Tipo de Auditoría	Auditoría de Gestión
Componente auditado	Área de Ventas
Período de Auditoría	2021

ÍNDICE		
	REF. /PT.	DESCRIPCIÓN / PT
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	CCI 4	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	EGCI 4	EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO
	MNCYNR 4	MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
	EA 4	ENFOQUE DE AUDITORÍA
	MR 4	MATRIZ DE RIESGO
	PA 4	PROGRAMA DE AUDITORIA

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

**CALZADO JOSMAX
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE VENTAS
CUESTIONARIO - BASE INFORME COSO
AÑO 2021**

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Se relaciona los índices de ventas entre el área financiera y de ventas?	X		
2	¿Se planifica un presupuesto de ventas cada año?	X		
3	¿Se cumple con los objetivos del área?	X		
4	¿El área de ventas brinda retroalimentación a los clientes?	X		
5	¿Existen políticas de ventas y de crédito para los clientes?		X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Se realiza un seguimiento a los clientes minoritarios?		X	
7	¿Existe una planificación de ventas con distribuidores mayoritarios?	X		
8	¿Se previene el plagio de marca?	X		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
9	¿Existe control de los procesos de ventas?	X		
10	¿Gerencia evalúa las funciones del área?	X		
11	¿Se ha realizado inventario de modelos que tienen mucho tiempo en bodega?		X	
12	¿Se controla el manejo financiero del área?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
13	¿El área de ventas tiene comunicación eficiente con la Gerencia?	X		
14	¿Existe una base de datos de los compradores?	X		
15	¿Se comunica a jefatura los errores o baja productividad del área?	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
16	¿Se supervisa los procesos del área de ventas?	X		
17	¿Se realiza evaluación de productividad al área de ventas?	X		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO
EVALUACIÓN GLOBAL DEL CONTROL INTERNO
AÑO 2021

N.	PUNTO DE CONTROL	CRITERIO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	NO existen políticas de ventas y de crédito para los clientes	Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 5: Integración con las operaciones	El área de ventas realiza el proceso directo con el cliente, sin embargo, no existe una política documentada para las ventas.	Jefe de ventas: Elaborar políticas de ventas que especifique las actividades en las áreas involucradas en venta y despacho de productos.
2	NO se realiza un seguimiento a los clientes minoritarios	Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6: Integración con las operaciones	Una vez concluida la venta, no se da un seguimiento adecuado a los clientes minoritarios.	Jefe de ventas: Aplicar un plan de seguimiento a los clientes minoritarios para generar fidelización.
3	NO se ha realizado inventario de modelos que tienen mucho tiempo en bodega	Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 11 Integración con las operaciones	Al no existir inventario de modelos antiguos, no se ha determinado que diseños han salido del target de la empresa.	Jefe de ventas: Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega, aplicarlo y evaluar resultados.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
CUESTIONARIO – BASE INFORME COSO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO CONTROL
ÁREA DE PRODUCCIÓN
AÑO 2021

N.	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se relaciona los índices de ventas entre el área financiera y de ventas?	17	1		1
2	¿Se planifica un presupuesto de ventas cada año?	17	1		1
3	¿Se cumple con los objetivos del área?	17	1		1
4	¿El área de ventas brinda retroalimentación a los clientes?	17	1		1
5	¿Existen políticas de ventas y de crédito para los clientes?	17		0	0
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6	¿Se realiza un seguimiento a los clientes minoritarios?	17		0	0
7	¿Existe una planificación de ventas con distribuidores mayoritarios?	17	1		1
8	¿Se previene el plagio de marca?	17	1		1
ACTIVIDADES DE CONTROL					
9	¿Existe control de los procesos de ventas?	17	1		1
10	¿Gerencia evalúa las funciones del área?	17	1		1
11	¿Se ha realizado inventario de modelos que tienen mucho tiempo en bodega?	17		0	0
12	¿Se controla el manejo financiero del área?	17	1		1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
13	¿El área de ventas tiene comunicación eficiente con la Gerencia?	17	1		1
14	¿Existe una base de datos de los compradores?	17		0	0
15	¿Se comunica a jefatura los errores o baja productividad del área?	17	1		1
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
16	¿Se supervisa los procesos del área de ventas?	17	1		1
17	¿Se realiza evaluación de productividad al área de ventas?	17	1		1
PONDERACIÓN TOTAL			17		
CALIFICACIÓN TOTAL					13

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
17	14	82,35	17,65	

Nivel de Confianza = $(\frac{CT \times 100}{PT})$

Nivel de Riesgo = 100% – NC

Nivel de Confianza = $(17 \times 100) / 17$

Nivel de Riesgo = 100% - 82,35

Nivel de Confianza = 82,35

Nivel de Riesgo = 17,65

**CALZADO JOSMAX
ENFOQUE DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA DE VENTAS
EVALUACIÓN GLOBAL DE CONTROL INTERNO - INFORME COSO
AÑO 2021**

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa se puede deducir que el **17,65%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **82,35%** al nivel de confianza con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **BAJO**, por lo que se debe aplicar **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTANTIVAS**.

Tabla de ponderación Nivel de confianza y Nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
AÑO 2021

AFIRMACIÓN	FACTOR Y NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
<p>EFICACIA (Las metas planteadas en el área de ventas fueron cumplidas)</p> <p>EFICIENCIA (Los objetivos y metas del área de ventas fueron alcanzadas con el menor uso de recurso)</p> <p>CALIDAD (Los procedimientos y atención del área de ventas fueron a satisfacción de los usuarios)</p>	<p>NO políticas de ventas y de crédito para los clientes</p>	Políticas de ventas		Elaborar políticas de ventas que especifique las actividades en las áreas involucradas en venta y despacho de productos.
	<p>NO se realiza un seguimiento a los clientes minoritarios</p>	Ventas	Aplicar un plan de seguimiento a los clientes minoritarios para generar fidelización.	
	<p>NO se ha realizado inventario de modelos que tienen mucho tiempo en bodega</p>	Control de inventarios	Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega, aplicarlo y evaluar resultados.	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

CALZADO JOSMAX
PROGRAMA DE AUDITORÍA
COMPONENTE: ÁREA DE VENTAS
AÑO 2021

OBJETIVOS

1. Obtener evidencia que respalden los hallazgos de la auditoría
2. Detallar cada uno de los procedimientos que se llevarán a cabo en la fase de ejecución
3. Conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del departamento

N.	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA
Procedimiento de cumplimiento			
1.	Elaborar políticas de ventas que especifique las actividades en las áreas involucradas en venta y despacho de productos.	JMSG	
Procedimiento sustantivo			
1.	Aplicar un plan de seguimiento a los clientes minoritarios para generar fidelización.	JMSG	
2	Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega, aplicarlo y evaluar resultados.	JMSG	
Procedimientos Generales			
1.	Redactar la hoja de hallazgos		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

3.3. Fase II. Ejecución

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO JOSMAX
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE AUDITADO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PERÍODO AUDITADO:	2021

ÍNDICE		
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	A	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
	A.1.	FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO 1: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas
	A.1.1.	Medición del indicador de Eficacia
	A.1.2.	Medición del indicador de Eficiencia
	A.1.3.	Medición del indicador de Economía
	A.1.4.	Medición del indicador de Efectividad
	A.1.5.	Medición del indicador de Calidad
	A.1.6.	ENTREVISTA: GERENCIA
	A.1.7.	NOMINA DE EMPLEADOS
	A.1.8.	ENCUESTA DE SATISFACCION
	HH	HOJA DE HALLAZGO

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	08/07/2022

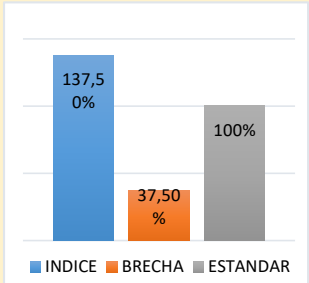
ÁREA ADMINISTRATIVA

INDICADOR DE GESTIÓN								
PROCESO	OBJETIVO	TIPO	VARIABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR (META)	PERIODICIDAD	VERIFICACIÓN DEL AUDITOR
PROCESO 1: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas	Crear posicionamiento comercial Implementar cultura organizacional Realizar procesos adecuados de dirección estratégica	EFICACIA	Actividades	Cantidad de actividades realizadas en el área administrativa de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\# \text{ actividades realizadas} / \# \text{ actividades proyectadas}) * 100$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: GERENCIA
		EFICIENCIA	Empleados	Porcentaje de empleados dedicados a la supervisión de funciones de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\# \text{ Empleados Supervisores} / \# \text{ Total de empleados}) * 100$	100%	ANUAL	NOMINA DE EMPLEADOS
		ECONOMIA	Presupuesto	Cantidad del presupuesto asignado en el área administrativa de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\text{presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto proyectado}) * 100$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: GERENCIA
		CALIDAD	Satisfacción en desempeño	Porcentaje de satisfacción obtenido en evaluación de desempeño a trabajadores de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\# \text{ empleados óptimos} / \# \text{ total de empleados evaluados}) * 100\%$	100%	ANUAL	ENCUESTA DE SATISFACCION
		EFFECTIVIDAD	I. Eficacia i. Eficiencia i. Economía	Porcentaje de efectividad en la planificación ejecución y supervisión de las actividades de las diferentes áreas de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\% \text{ eficacia} + (\% \text{ eficiencia} + \% \text{ economía}) / 2)$ $(\% \text{ eficacia} + \% \text{ eficiencia}) / 2$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: GERENCIA

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 PROCESO: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas
 OBJETIVO: "Crear posicionamiento comercial; Implementar cultura organizacional; Realizar procesos adecuados de dirección estratégica"
 TIPO DE INDICADOR: EFICACIA
 VARIABLE: Actividades

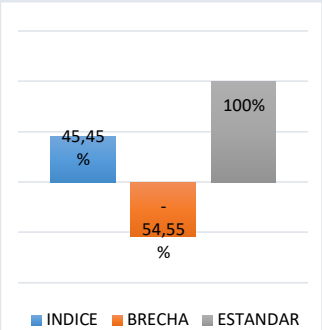
Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Cantidad de actividades realizadas en el área administrativa de la empresa JOSMAX en el año 2021	100%	ANUAL	%	$\frac{\# \text{ actividades realizadas}}{\# \text{ actividades proyectadas}} \times 100$ <p><i>Se proyectan 8 actividades en el área administrativa, sin embargo, suele darse un exceso por toma de decisiones de último momento.</i></p>	$= \frac{11}{8} \times 100$	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR) *100 INDICE= (137,50%/100) *100 INDICE= 137,50%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 137,50%-100% BRECHA= 37,50% FAVORABLE	INDICE= 100,00% BRECHA= 0% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: large;">RESULTADO = 137,50%</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: large;">NIVEL DE CUMPLIMIENTO=</p> <div style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">●</div>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento del nivel de eficacia del área administrativa es del 137,50% (MUY SATISFACTORIO), a pesar que los errores son mínimos y corregidos a tiempo, es necesario equilibrar entre actividades y personas encargadas. Se toma en cuenta que los colaboradores conocen sus operaciones en su área.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

BRECHA FAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 PROCESO: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas
 OBJETIVO: "Crear posicionamiento comercial; Implementar cultura organizacional; Realizar procesos adecuados de dirección estratégica"
 TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA
 VARIABLE: Empleados

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de empleados dedicados a la supervisión de funciones	100%	ANUAL	%	$\frac{(\# \text{ Empleados Supervisores}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	$\frac{5}{11} \times 100$	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (45.45/100) *100 INDICE= 45,45% } A.1.4	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 45,45%-100% BRECHA= 54,55% BRECHA= 54,55%	INDICE= 45,45% BRECHA= 54,55% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>🟢</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>🟡</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>🔴</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 45,45% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= 🟡</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴	De acuerdo al objetivo empresarial de eficiencia de la supervisión, existe una brecha del 54,55% porque no se ha estructurado adecuadamente el organigrama funcional.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴																							

⚠ BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 PROCESO: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas
 OBJETIVO: "Crear posicionamiento comercial; Implementar cultura organizacional; Realizar procesos adecuados de dirección estratégica"
 TIPO DE INDICADOR: **ECONOMÍA**
 VARIABLE: **Presupuesto**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Cantidad del presupuesto asignado en el área administrativa	100%	ANUAL	%	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto proyectado}} \times 100$ <i>Se presupuestó USD 2500 en el área administrativa</i>	$\frac{1355}{2500} \times 100$ A.1.8. { INDICADOR = 0,5420 *100 INDICADOR = 0,54	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (0,5420/100)*100 INDICE= 54,20 } A.1.4.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 54,20%-100% BRECHA= -45,80% ¥ DESFAVORABLE	INDICE= 54,20% BRECHA= -45,80% ESTÁNDAR= 100% ■ INDICE ■ BRECHA ■ ESTANDAR	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>🟢</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>🟡</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>🔴</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 54,20% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= 🟡</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴	El cumplimiento del nivel de economía del departamento Administrativo es del 54.20% con una brecha desfavorable del 45.80% porque en la ejecución de presupuesto no se ejecutó en su totalidad.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴																							

¥ BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 PROCESO: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas
 OBJETIVO: "Crear posicionamiento comercial; Implementar cultura organizacional; Realizar procesos adecuados de dirección estratégica"
 TIPO DE INDICADOR: EFECTIVIDAD
 VARIABLE: EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de efectividad en la planificación ejecución y supervisión de las actividades de las diferentes áreas	100%	ANUAL	%	$(\% \text{eficacia} + (\% \text{eficiencia} + \% \text{economía}) / 2) * 100$	A.1.1-A.1.2- A.1.3= { 93,66 INDICADOR = 0,9366*100 INDICADOR '= 93,66%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (0,9366/100)*100 INDICE= 93,66 } A.1.4.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 93,66%-100% BRECHA= 6,34% FAVORABLE	INDICE= 93,66% BRECHA= 6,34% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 93,66% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento de la efectividad en el departamento administrativo es del 93.66% (MUY SATISFACTORIO) debido a que ha cumplido con las tareas asignadas, incluso llegando a realizar más actividades de las proyectadas, en ciertos procesos se debe aplicar correctivos para mejorar.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

BRECHA FAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 PROCESO: Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas
 OBJETIVO: "Crear posicionamiento comercial; Implementar cultura organizacional; Realizar procesos adecuados de dirección estratégica"
 TIPO DE INDICADOR: CALIDAD
 VARIABLE: Satisfacción en desempeño

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de satisfacción obtenido en evaluación de desempeño a trabajadores	100%	ANUAL	%	(#empleados óptimos / #total de empleados evaluados) *100%	A.1.9. { $\frac{10}{11} \times 100$	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (90,91/100)*100 INDICE= 90,91% } A.1.4.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 90,91%-100% BRECHA= -9,09% FAVORABLE	INDICE= 90,91% BRECHA= -9,09% ESTÁNDAR= 100% ■ INDICE ■ BRECHA ■ ESTANDAR	<table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 90,91% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento de calidad en el departamento administrativo es del 90,91% (MUY SATISFACTORIO), la brecha desfavorable es de -9,09% siendo necesario aplicar correctivos en algunos desfases del área administrativa.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

BRECHA FAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

**CALZADO JOSMAX
HOJA DE HALLAZGOS**

ÁREA: ADMINISTRATIVA

N#	Ref. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	A.1.2.	Brecha desfavorable del 54.55% en el cumplimiento del objetivo del departamento administrativo, afectando a la eficiencia de la empresa.	NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente , en lo que respecta el uso racional del capital que se invierte dentro de la empresa con respecto a las funciones de los empleados.	De acuerdo al objetivo empresarial de eficiencia de la supervisión, existe una brecha del 54,55% porque no se ha estructurado adecuadamente el organigrama funcional.	Las actividades del departamento no se efectúan de manera eficiente.	Gerente: Debe reestructurar la planificación de actividades para lograr una mejor eficiencia, asignando adecuadamente funciones y responsabilidades
2	A.1.3.	Brecha desfavorable del 45,8% en el cumplimiento del objetivo del departamento administrativo, afectando a la economía de la empresa.	Plan Operativo Anual (POA) en este documento se establece la forma de ejecución de los objetivos y el uso de los recursos de la empresa. NAGA 5 Estudio y evaluación de control interno para determinar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa.	El cumplimiento del nivel de economía del departamento Administrativo es del 54.20% con una brecha desfavorable del 45.80% porque en la fase de ejecución del presupuesto no se utilizó en su totalidad	El departamento no alcanza las metas establecidas con los presupuestos proyectados.	Gerente: Debe proyectar su hoja de presupuestos verificando los requerimientos del departamento.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

Cédula sub analítica – área administrativa

Entrevista a gerencia

No.	ENTREVISTA AL PERSONAL	SI	NO	OBSERVACIONES
GENERAL				
1	¿Existe una planificación para asignar actividades en la empresa?	X		Existen la planificación para realizar 8 actividades vinculadas al área administrativa, estas tareas se cumplen a cabalidad. } A.1.1.
2	¿Se tiene supervisores para cada área de la empresa?	X		
3	¿Mantiene registro de la información de los empleados de la empresa?	X		
4	¿Se asigna presupuesto para cada área, se ha cumplido con el presupuesto asignado?	X		Se invirtieron un total de 2500 USD en el área administrativa } A.1.3.
5	¿Existe evaluación de desempeño de los trabajadores?	X		

Nómina de empleados

Áreas	Cargo	Personal
Área Administrativa	Gerente propietario	José Luis Masabanda (Jefe de área administrativa)
Área Financiera	Contadora	Sra. María Cadena (Jefe de área financiera)
	Asistente contable	Srta. Dayana Masabanda
Área de producción	Jefe de área	Sr. Michael Masabanda (Jefe de área de producción)
	Operarios	- Sr. Michael Masabanda (Modelaje) - Myriam Martínez (Arregladora) - Efraín Peralta (Plantador) - Ramiro Caiza (Cortador) - Kleber Ledesma (Armador) - Mary Toalombo (Aparadora) - Miguel Sevilla (Bodeguero)
Área de ventas	Vendedor - Publicista	Sr. Luis Masabanda (Jefe de área de ventas)

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	08/07/2022
REVISADO POR	AM	10/07/2022

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCION						A.1.9.
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		CÓDIGO:	011-989-5264		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
GERENCIA		FECHA:			1	Siempre
				2	Generalmente	
NOMBRE:		JOSÉ LUIS MASABANDA		3	Pocas veces	
ÁREA:		ADMINISTRATIVA		4	Nunca	
FECHA:						
CONDUCTA		1	2	3	4	
Respeto a sus superiores		X				
Respeto a sus compañeros		X				
Trabaja en equipo		X				
Es leal a la empresa		X				
Es responsable en su trabajo		X				
Es puntual en su trabajo		X				
PRESENTACIÓN PERSONAL		1	2	3	4	
Su vestimenta se encuentra limpia		X				
Utiliza un vocabulario apropiado tanto con sus pares como con el jefe		X				
Se corta el pelo y las uñas		X				
SEGURIDAD		1	2	3	4	
Usa adecuadamente los elementos de protección personal		X				
Tiene una actitud a cuidarse y cuidar a sus compañeros		X				
Cumple con los procedimientos establecidos en el trabajo		X				
Cumple con las vías de circulación de peatón dentro de la bodega		X				
Participa activamente en las charlas de seguridad		X				
Cumple con su obligación de limpiar y ordenar		X				
PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4	
Conoce y sabe usar los materiales para estibar las cargas		X				
Toma decisiones correctas en su trabajo		X				
Hay quejas de su trabajo por parte de los mandantes		X				
Tiene iniciativa en el trabajo		X				
Conoce los riesgos del área de trabajo		X				
Sabe seguir las instrucciones que le solicita su superior		X				
LIDERAZGO		1	2	3	4	
Tiene el respeto de sus compañeros		X				
Es escuchado cuando habla		X				
Sus acciones son reproducidas por sus pares		X				
Es adaptable a los cambios		X				
Tiene personalidad a la hora de hablar e interactuar		X				
Usa su creatividad		X				
Es un mal ejemplo para sus pares		X				
Es capaz de tomar decisiones al enfrentarse a un desafío		X				
APROBADO						A.1.5
					INICIALES	FECHA
ELABORADO POR					JMSG	08/07/2022
REVISADO POR					AM	10/07/2022
RESULTADOS DE ENCUESTA		Como respondieron los empleados				
FACTOR	1-SIEMPRE	2-GENERALMENTE	3-POCAS VECES	4-NUNCA		
CONDUCTA	11	0	0	0		
PRESENTACIÓN PERSONAL	11	0	0	0		
SEGURIDAD	11	0	0	0		
PRODUCTIVIDAD	11	0	0	0		
LIDERAZGO	11	0	0	0		

1-SIEMPRE

■ CONDUCTA ■ PRESENTACIÓN PERSONAL ■ SEGURIDAD
■ PRODUCTIVIDAD ■ LIDERAZGO

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO JOSMAX
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE AUDITADO:	ÁREA FINANCIERA
PERÍODO AUDITADO:	2021

ÍNDICE		
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	A.F.	ÁREA FINANCIERA
	A.F.1.	FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO 1: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.
	A.F.1.1.	Medición del indicador de Eficacia
	A.F.1.2.	Medición del indicador de Eficiencia
	A.F.1.3.	Medición del indicador de Economía
	A.F.1.4.	Medición del indicador de Efectividad
	A.F.1.5.	ENCUESTA: CONTADOR
	A.F.1.6.	REVISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
	HH	HOJA DE HALLAZGO

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

ÁREA DE FINANCIERA

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN						
		TIPO	VARIABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR (META)	PERIODICIDAD	VERIFICACIÓN DEL AUDITOR
PROCESO 1: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.	Ser eficaz al momento de realizar las gestiones contables y tributarias	EFICACIA	RENTABILIDAD	Porcentaje de rentabilidad generado con el presupuesto utilizado en la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	$(\text{ingresos reales} / \text{ingresos proyectados}) * 100$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: CONTADORA
		EFICIENCIA	CUMPLIMIENTO	Total de cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	$(\text{valor total pagado de obligaciones tributarias} / \text{valor total de obligaciones tributarias proyectadas}) * 100$	100%	ANUAL	HISTORIAL PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA
		ECONOMIA	INVERSION	Cantidad de presupuesto invertido en la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	$(\text{presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto proyectado}) * 100$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: CONTADORA
		EFFECTIVIDAD	EFICACIA EFICIENCIA ECONOMIA	Porcentaje de efectividad de las gestiones contables, tributarias y financieras de la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	$(\% \text{eficacia} + (\% \text{eficiencia} + \% \text{economia}) / 2)$ $(\% \text{eficacia} + \% \text{eficiencia}) / 2$	100%	ANUAL	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: FINANCIERA
 PROCESO: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.
 OBJETIVO: Ser eficaz al momento de realizar las gestiones contables y tributarias
 TIPO DE INDICADOR: EFICACIA
 VARIABLE: RENTABILIDAD

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de rentabilidad generado con el presupuesto utilizado en la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	100%	ANUAL	%	(ingresos reales/ ingresos proyectados)*100 <i>Existe una producción anual de 18mil pares con un costo de producción de 27 USD por par y un margen de ganancia de 23 USD, proyectándose ingresos por ventas del 85% de la producción siendo USD. 351.900 la proyección del 2021</i>	$\frac{310500}{351900} \times 100$ A.F.1.6. { INDICADOR= 0,98*100 INDICADOR'= 98%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (88,24/100)*100 INDICE= 88,24% } A.F.1.4.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 88,24%-100% BRECHA= -11,76% H DESFAVORABLE	INDICE= 88,24% BRECHA= -11,76% ESTÁNDAR= 100% INDICE: 88,24% BRECHA: 11,76% ESTANDAR: 100%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (Índice)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 88,24% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (Índice)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento del nivel de eficacia del departamento financiero es del 88,24% (SATISFACTORIO) con una brecha desfavorable del 11,76% porque la empresa no cumplió la meta propuesta de ingresos proyectados.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (Índice)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

H BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: FINANCIERA
 PROCESO: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.
 OBJETIVO: Ser eficaz al momento de realizar las gestiones contables y tributarias
 TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA
 VARIABLE: Cumplimiento

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Total de cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	100%	ANUAL	%	(valor total pagado de obligaciones tributarias / valor total de obligaciones tributarias proyectadas)*100	$\frac{708.05}{1500} \times 100$ A.F.1.5. { INDICADOR= 0,4720*100 INDICADOR'= 47,20%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (47,20/100)*100 } A.F.1.4. INDICE= 47,20%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 47,20%-100% BRECHA= 58,80% Φ DESFAVORABLE	INDICE= 47,20% BRECHA= 58,80% ESTÁNDAR= 100% INDICE BRECHA ESTANDAR 47,20 % - 52,80 % 100%	<table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>🟢</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>🟡</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>🔴</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 58,80% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= </p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴	El cumplimiento del nivel de eficiencia del departamento financiero es del 47,20% (POCO SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 52,80% porque la empresa no cumplió por completo el presupuesto proyectado para el pago de obligaciones tributarias.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴																							

Φ BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

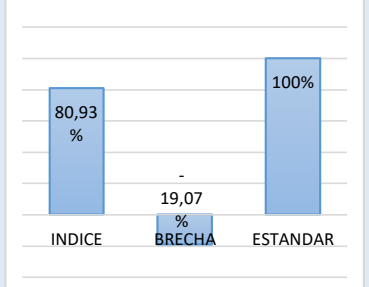
ÁREA: FINANCIERA
 PROCESO: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.
 OBJETIVO: Ser eficaz al momento de realizar las gestiones contables y tributarias
 TIPO DE INDICADOR: **ECONOMÍA**
 VARIABLE: **Inversión**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Cantidad de presupuesto invertido en la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	100%	ANUAL	%	$= \frac{\text{presupuesto invertido}}{\text{presupuesto proyectado}} \times 100$ <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto invertido = 20010,60</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto proyectado = 20000,00</i></p>	$= \frac{20010,6}{20000} \times 100$ <p style="text-align: center;">A.F.1.5. {</p> <p>INDICADOR= 1,005*100</p> <p>INDICADOR' = 100,05%</p>	<p>INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100</p> <p>INDICE= (100,05/100)*100</p> <p>INDICE= 100,05%</p> <p style="text-align: center;">} A.F.1.4.</p>	<p>BRECHA= INDICE-100%</p> <p>BRECHA= 100,05%-100%</p> <p>BRECHA= 0,05%</p> <p style="text-align: center;">FAVORABLE</p>	<p>INDICE=100,05%</p> <p>BRECHA= 0,05%</p> <p>ESTÁNDAR= 100%</p> <div style="text-align: center;"> <p>INDICE BRECHA ESTANDAR</p> </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">RESULTADO = 100,05%</p> <p style="text-align: center;">NIVEL DE CUMPLIMIENTO=</p> <div style="text-align: center;"> ● </div>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●	<p>El cumplimiento de la inversión de JOSMAX durante el 2021, excedió el valor presupuestado, teniendo una pequeña brecha del 0,05% de exceso debido a la compra de materia prima adicional para nuevos modelos de calzado con superficie antideslizante</p>
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: FINANCIERA
 PROCESO: Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa.
 OBJETIVO: Ser eficaz al momento de realizar las gestiones contables y tributarias
 TIPO DE INDICADOR: **EFFECTIVIDAD**
 VARIABLE: **Eficacia, Eficiencia, Economía**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de efectividad de las gestiones contables, tributarias y financieras de la empresa Calzado JOSMAX en el año 2021.	100%	ANUAL	%	(%eficacia+(%eficiencia+%economía)/2) *100	0,85	INDICE= 80,93% INDICE= (80,93%/100)*100 INDICE= 80,93%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 80,93%-100% BRECHA= -19,07% Ψ DESFAVORABLE	INDICE= 80,93% BRECHA= -19,07% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 80,93% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento del nivel de efectividad del departamento financiero es del 80,93% (SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 19,07% porque la empresa no ejecuta bien el presupuesto proyectado para el año 2021.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (INDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

Ψ BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA: FINANCIERA

N#	Ref. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	A.F.1.1.	Brecha desfavorable del 11,76% en el objetivo del departamento financiero en lo que se refiere a los ingresos, afectando a la eficacia de la empresa.	NAGA 6 Evidencia suficiente y competente , mientras más pruebas de cumplimiento y sustantivas se sustentará mejor el informe de auditoría.	El cumplimiento del nivel de eficacia del departamento financiero es del 88,24% (SATISFACTORIO) con una brecha desfavorable del 11,76% porque la empresa no cumplió la meta propuesta de ingresos proyectados.	Al no cumplir con las metas establecidas y al no utilizar bien sus recursos económicos, se vería afectada la utilidad o la rentabilidad de la empresa.	CONTADORA: Se debe establecer los objetivos de ingresos económicos de la empresa y apegarlos a la realidad de la misma.
2	A.F.1.2.	Brecha desfavorable del 58,80% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la eficiencia de la empresa.	NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente , en lo que respecta el uso racional del presupuesto utilizado dentro de la empresa.	El cumplimiento del nivel de eficiencia del departamento financiero es del 47,20% (POCO SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 52,80% porque la empresa no cumplió por completo el presupuesto proyectado para el pago de obligaciones tributarias.	La empresa tendrá sanciones tributarias.	CONTADORA: Es necesario una revisión del historial de pagos de obligaciones tributarias para asignar adecuadamente un presupuesto, esto reducirá el impacto en la utilidad.
3	A.F.1.4.	Brecha desfavorable del 19,07% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la efectividad de la empresa.	NAGA 5 Estudio y evaluación del control interno , se debe evaluar constantemente y en ciertos periodos el desempeño de la eficiencia, eficacia y economía dentro del departamento.	El cumplimiento del nivel de efectividad del departamento financiero es del 80,93% (SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 19,07% porque la empresa no ejecuta bien el presupuesto proyectado para el año 2021.	La empresa no está siendo tan efectiva por lo tanto se vería afectada en su rentabilidad, y en el desempeño competitivo.	CONTADORA: Se debe evaluar y optimizar la planificación anual del presupuesto para que no existan sobranes ni faltantes en el área financiera.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

Entrevista: contadora

ENTREVISTA: CONTADORA

EMPRESA: CALZADO JOSMAX
ÁREA: FINANCIERO
ENTREVISTADO: CONTADORA
ANTIGUEDAD: 15 AÑOS

No.	ENTREVISTA AL JEFE FINANCIERO	SI	NO	N/A	RESPUESTA	
	PRESUPUESTO					
1	¿La empresa elabora un presupuesto anual? ¿Por qué?	X			Se realiza para saber los ingresos que se deben generar para cubrir los gastos e inversión de la empresa	
2	¿Cuál es el valor del presupuesto proyectado para el año 2021?	X			Existe una producción anual de 18mil pares con un costo de producción de 27 USD por par y un margen de ganancia de 23 USD, proyectándose ingresos por ventas del 85% de la producción siendo USD. 351.900 la proyección del 2021	} A.F.1.1.
3	¿Las obligaciones tributarias tienen un presupuesto asignado?	X			Se tiene un valor asignado para el pago de impuestos semestrales, en caso de darse. Y para el impuesto a la renta que en promedio es de \$ 1000 a \$ 1500	} A.F.1.2.
4	¿JOSMAX tiene presupuesto para inversión?	X			Cada año se estima una cantidad para invertir en maquinaria, materias primas o insumos, para 2021 se estipuló un valor de \$ 20000	} A.F.1.3.
5	¿Qué valor del presupuesto fue ejecutado para el año 2021?	X			El valor utilizado del presupuesto proyectado en el año 2021 fue de \$ 25000	} A.F.1.1. } A.F.1.2.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

HISTORIAL DE PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA

RUC / cédula
 1802150241001

Apellidos y nombres
 MASABANDA SUAREZ JOSE LUIS

Detalle de valores - 20 registros

Año fiscal	Impuesto a la Renta Causado		Impuesto a la Salida de Divisas
	Formulario	Valor	
2021	102	\$708.05	\$0.00
2020	102	\$397.36	\$0.00
2019	102	\$1,481.71	\$0.00
2018	102	\$4,128.15	\$0.00
2017	102	\$5,380.05	\$0.00
2016	102	\$0.00	\$37.56
2015	102	\$4,479.38	\$185.34
2014	102	\$8,421.33	\$0.00
2013	102	\$4,310.86	\$0.00
2012	102	\$3,341.38	\$0.00

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO JOSMAX
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE AUDITADO:	ÁREA DE PRODUCCIÓN
PERÍODO AUDITADO:	2021

ÍNDICE

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	A.P.	ÁREA DE PRODUCCIÓN
	A.P.1.	FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO 1: Elaboración de calzado
	A.P.1.1.	Medición del indicador de Eficacia
	A.P.1.2.	Medición del indicador de Eficiencia
	A.P.1.3.	Medición del indicador de Economía
	A.P.1.4.	Medición del indicador de Efectividad
	A.P.1.5.	Medición del indicador de Calidad
	A.P.1.6.	ENTREVISTA: JEFE DE PRODUCCION
	A.P.1.7.	HOJA DE PRESUPUESTOS
	A.P.1.8.	ENCUESTA CLIENTES
	HH	HOJA DE HALLAZGO

EQUIPO DE AUDITORÍA

Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

ÁREA DE PRODUCCIÓN

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN						VERIFICACIÓN DEL AUDITOR
		TIPO	VARIABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR (META)	PERIODICIDAD	
PROCESO 1: Elaboración de calzado	Satisfacer las necesidades del cliente	EFICACIA	Pares de zapatos	Cantidad de pares de zapatos elaborados en la empresa JOSMAX	$(\#pares\ fabricados/\#pares\ proyectados)*100$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: JEFE DE PRODUCCIÓN
	Trabajar de manera eficiente	EFICIENCIA	Cumplimiento costos de producción	Porcentaje del capital invertido en la producción	$(capital\ invertido / capital\ total)*100$	100%	ANUAL	HOJA DE PRESUPUESTOS
	Tener estándares de calidad	ECONOMIA	Presupuesto	Cantidad del presupuesto utilizado para elaboración de calzado	$(presupuesto\ ejecutado / presupuesto\ proyectado) *100$	100%	ANUAL	HOJA DE PRESUPUESTOS
		CALIDAD	Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción obtenido en encuesta a clientes	$(\#clientes\ satisfechos / \#total\ clientes) *100\%$	100%	ANUAL	ENCUESTA CLIENTES
		EFFECTIVIDAD	i. Eficacia i. Eficiencia i. Economía	Porcentaje de efectividad en la gestión y control operativo de la producción	$(\%eficacia+(\%eficiencia+\%economia)/2)$ $(\%eficacia+\%eficiencia)/2$	100%	ANUAL	ENTREVISTA: JEFE DE PRODUCCIÓN

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

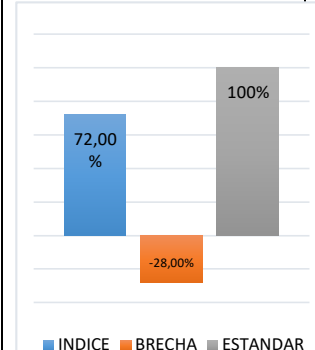
DEPARTAMENTO: DE PRODUCCIÓN
 PROCESO: Elaboración de calzado
 OBJETIVO: Elaborar calzado de alta calidad a buenos costos para el cliente
 TIPO DE INDICADOR: EFICACIA
 VARIABLE: Pares de zapatos

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Cantidad de pares de zapatos elaborados en la empresa JOSMAX	100%	ANUAL	%	$\frac{\#pares\ fabricados}{\#pares\ proyectados} \times 100$ <i>Se planifica un estimado de 25mil pares de zapatos por ser fabricados, en base a la proyección del año anterior. Al ser 2021 un año de pandemia por COVID19 se redujo esta proyección a 18mil pares.</i>	$\frac{15720}{18000} \times 100$ A.P.1.6. INDICADOR= 0,8733*100 INDICADOR'= 87,33%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (87,33/100)*100 INDICE= 87,33% } A.P.1.4	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 87,33%-100% BRECHA= -12,67% FAVORABLE	INDICE= 87,33% BRECHA= -12,67% ESTÁNDAR= 100% ■ INDICE ■ BRECHA ■ ESTANDAR	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <thead> <tr><th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th></tr> <tr><th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th><th>VALORACIÓN</th><th>COLOR</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>DEL 80% AL 100%</td><td>SATISFACTORIO</td><td>🟢</td></tr> <tr><td>DEL 50% AL 79%</td><td>POCO SATISFACTORIO</td><td>🟡</td></tr> <tr><td>DEL 0% AL 49%</td><td>DEFICIENTE</td><td>🔴</td></tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 96% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= 🟢</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴	La productividad de calzado se vio afectada por la pandemia COVID-19, se observa una brecha del -12,67% y un cumplimiento del 87,33% , siendo SATISFACTORIO, se toma en cuenta este indicador para planificar la producción del año siguiente.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴																							

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: DE PRODUCCIÓN
 PROCESO: Elaboración de calzado
 OBJETIVO: Elaborar calzado de alta calidad a buenos costos para el cliente
 TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA
 VARIABLE: Cumplimiento costos de producción

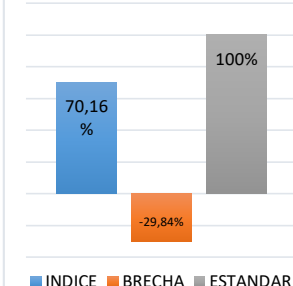
Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje del capital invertido en la producción	100%	ANUAL	%	$\frac{\text{costos producción ejecutado}}{\text{costos producción proyectado}} \times 100$ <i>El costo de producción por par es de 27USD, teniendo una proyección de 18mil pares al año. Dando un total estimado de USD 486000 en costos de producción para el 2021. El capital proyectado es USD. 675000</i>	A.P.1.7. $\left\{ = \frac{486000}{675000} \times 100 \right.$ INDICADOR= 0,72*100 INDICADOR'= 72%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (72/100)*100 INDICE= 72% } A.P.1.4.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 72%-100% BRECHA= -28% Σ DESFAVORABLE	INDICE= 72% BRECHA= 28% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 72% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DE CUMPLIMIENTO	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	No se ha dado una utilización efectiva al presupuesto proyectado para capital de producción, teniendo una brecha desfavorable del 28% entre el estimado de producción y las ventas netas.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

Σ BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: DE PRODUCCIÓN
 PROCESO: Elaboración de calzado
 OBJETIVO: Elaborar calzado de alta calidad a buenos costos para el cliente
 TIPO DE INDICADOR: **ECONOMÍA**
 VARIABLE: **Presupuesto**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Cantidad del presupuesto utilizado para elaboración de calzado	100%	ANUAL	%	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto proyectado}} \times 100$	A.P.1.8. $\left\{ \frac{473580}{675000} \times 100 \right.$	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (70,16%/100)*100 INDICE= 70,16%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 70,16%-100% BRECHA= -29,84%	INDICE= 70,16% BRECHA= -29,84% ESTÁNDAR= 100%	<table border="1" style="font-size: small; text-align: center;"> <thead> <tr><th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th></tr> <tr><th>NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th><th>VALORACIÓN</th><th>COLOR</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>DEL 80% AL 100%</td><td>SATISFACTORIO</td><td>🟢</td></tr> <tr><td>DEL 50% AL 79%</td><td>POCO SATISFACTORIO</td><td>🟡</td></tr> <tr><td>DEL 0% AL 49%</td><td>DEFICIENTE</td><td>🔴</td></tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">RESULTADO = 70,16%</p> <p style="text-align: center;">NIVEL DE CUMPLIMIENTO= 🟡</p> 	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴	Se ha dado una brecha desfavorable del 29,84%, generando un 70,16% de cumplimiento de los presupuestos proyectados. Esto genera inconvenientes en el balance económico general de la empresa.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴																							

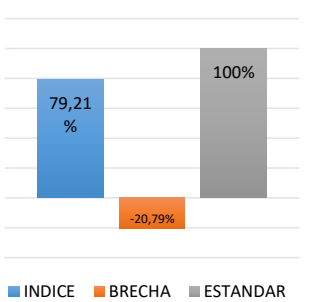


BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: DE PRODUCCIÓN
 PROCESO: Elaboración de calzado
 OBJETIVO: Elaborar calzado de alta calidad a buenos costos para el cliente
 TIPO DE INDICADOR: **EFFECTIVIDAD**
 VARIABLE: **Eficacia, Eficiencia, Economía**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de efectividad en la gestión, control operativo de la producción	100%	ANUAL	%	$(\% \text{eficacia} + (\% \text{eficiencia} + \% \text{economía}) / 2) * 100$	A.1.1-A.1.2- A.1.3. = { 79,21%	INDICE= 79,21% INDICE= 0,7921*100 INDICE= 79,21%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 79,21%-100% BRECHA= -20,79% ⚡ DESFAVORABLE	INDICE= 79,21% BRECHA= -20,79% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>🟢</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>🟡</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>🔴</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 79,21% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= 🟡</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴	El cumplimiento de la efectividad en el departamento de producción es del 79,21% (POCO SATISFACTORIO) existiendo una brecha desfavorable del 20.79% por fallas en la asignación y ejecución del presupuesto para la elaboración de calzado
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	🟢																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	🟡																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	🔴																							

⚡ BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

DEPARTAMENTO: DE PRODUCCIÓN
 PROCESO: Elaboración de calzado
 OBJETIVO: Elaborar calzado de alta calidad a buenos costos para el cliente
 TIPO DE INDICADOR: CALIDAD
 VARIABLE: Satisfacción del cliente

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de satisfacción obtenido en encuesta a clientes	100%	ANUAL	%	$= \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}} \times 100$	$A.P.1.9. \left\{ \begin{array}{l} \frac{9}{10} \times 100 \\ \text{INDICADOR} = 0,9 \times 100 \\ \text{INDICADOR} = 90,00\% \end{array} \right. \} A.P.1.4.$	INDICE= 100,00% INDICE= (90/100)*100 INDICE= 90,00%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 90%-100% BRECHA= -10% <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">FAVORABLE</p>	INDICE= 90% BRECHA= 10% ESTÁNDAR= 100% <div style="text-align: center;"> <p>■ INDICE ■ BRECHA ■ ESTANDAR</p> </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">RESULTADO = 90%</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">NIVEL DE CUMPLIMIENTO=</p> <div style="text-align: center;"> ● </div>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	Calzado JOSMAX cumple con todos sus estándares de calidad, en la satisfacción del cliente se ha dado una brecha del 10%, llegando a un nivel de cumplimiento del 90%, lo que es SATISFACTORIO para el desenvolvimiento de la calidad en los procesos del área de producción
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

CALZADO JOSMAX
HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA: DE PRODUCCIÓN

N#	Ref. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	A.P.1.2.	Brecha desfavorable del 28% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la eficiencia de la empresa.	NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente , en lo que respecta el uso racional del presupuesto utilizado dentro de la empresa.	No se ha dado una utilización efectiva al presupuesto proyectado para capital de producción, teniendo una brecha desfavorable del 28% entre el estimado de producción y las ventas netas.	Se ve afectado directamente los costos de producción del calzado.	Jefe de producción: Reestructurar la planificación presupuestaria para evitar sobrantes y faltantes en las cantidades presupuestadas para el capital de producción.
2	A.P.1.3.	Brecha desfavorable del 29,84% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la economía de la empresa.	Plan Operativo Anual (POA) en este documento se establece la forma de ejecución de los objetivos y el uso de los recursos de la empresa. NAGA 5 Estudio y evaluación de control interno para determinar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa.	Se ha dado una brecha desfavorable del 29,84%, generando un 70,16% de cumplimiento de los presupuestos proyectados.	Genera un desbalance económico en la producción del calzado.	Jefe de producción: Realizar una planificación optimizada donde se pueda equilibrar el presupuesto proyectado y el ejecutado.
3	A.P.1.4.	Brecha desfavorable del 20,79% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la efectividad de la empresa.	NAGA 5 Estudio y evaluación del control interno evaluar el desempeño en la eficacia, eficiencia y economía.	El cumplimiento de la efectividad en el departamento de producción es del 79,21% (POCO SATISFACTORIO) existiendo una brecha desfavorable del 20.79% por fallas en la asignación y ejecución del presupuesto para la elaboración de calzado	La empresa no alcanza satisfactoriamente las metas establecidas provocando falencias en la gestión y control operativo de la producción.	Jefe de producción: Se debe mejorar la planificación del área de producción, con el fin de mejorar la efectividad del área.


	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022


ENTREVISTA: JEFE DE PRODUCCIÓN

EMPRESA:		CALZADO JOSMAX		
ÁREA:		INVENTARIOS		
ENTREVISTADO:		JEFE DE PRODUCCIÓN		
ANTIGUEDAD:		6 AÑOS		
No.	ENTREVISTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se toma en cuenta la cantidad de pares de zapatos elaborados, cuál es ese número?	X		El jefe de producción menciona que se elaboran en promedio 25mil pares al año, sin embargo, por la pandemia, se redujo esta proyección a 18mil pares al año.
2	¿Se cumple con el presupuesto asignado al área, cuál es el costo estipulado por par?	X		
3	¿Existe planificación anual de presupuesto para la producción?	X		El presupuesto estipulado anualmente para la producción de calzado es de USD. 675000 en base a los costos de producción de 25mil pares de zapatos por año multiplicado por USD 27 que es el costo de producción.
4	¿Ha existido inconvenientes en el despacho de productos?		X	
5	¿Se ha medido la satisfacción de los clientes?	X		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	11/07/2022
REVISADO POR	AM	12/07/2022

HOJA DE PRESUPUESTOS

HOJA DE PRESUPUESTOS					A.1.7.
					
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
MANO DE OBRA	200				
ENERGIA ELECTRICA	10				
AGUA POTABLE	5				
TOTAL	215				
COSTOS TERMINADO					
Cajas con marca	10				
Fundas con marca	5				
TOTAL, MENSUAL	15				
COSTO TOTAL DE PRODUCCION					
1.COSTO MATERIA PRIMA	50				
2.COSTO DE PRODUCCION	215				
3.COSTOS TERMINADO	15				
TOTAL	280				
INGRESOS					
PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL		
Zapato casual MOD JS1	60	26	1560	A.1.2	
INGRESO TOTAL					
1560					
(-) COSTO TOTAL					
280					
Margen de Ganancia					
1280					
					INICIALES
					FECHA
ELABORADO POR					JMSG
REVISADO POR					AM
					11/07/2022
					12/07/2022

	A.1.8
CALZADO JOSMAX	
ENCUESTAS A CLIENTES	
AÑO 2021	
1. ¿CUÁN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LOS ZAPATOS ELABORADOS POR JOSMAX?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Nada Satisfecho
2. ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE AGILIDAD EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO DE JOSMAX?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Muy Buena
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Malo
3. ¿Qué TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON LA CALIDAD DEL CALZADO DE JOSMAX?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Nada Satisfecho
4. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO BRINDADO POR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Malo
5. ¿VOLVERÍA A SOLICITAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	Talvez
<input type="checkbox"/>	No
Nota: Esta encuesta se realizo a 20 clientes fijos, sobre la atención brindad en cuanto al departamento administrativo	
TABULACIÓN DE ENCUESTAS 2021	
Clientes Encuestados	10
Clientes Satisfechos	9
Clientes Presentaron quejas	1
Nota: Las quejas que nuestros clientes presentaron fueron solucionadas a tiempo de este modo se pudo dejar completamente satisfecho al cliente	
 <p style="text-align: center;">Encuestas a Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Clientes Satisfechos ■ Clientes Presentaron quejas 	

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	CALZADO JOSMAX
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE AUDITADO:	ÁREA DE VENTAS
PERÍODO AUDITADO:	2021

ÍNDICE		
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	A.V	ÁREA DE VENTAS
	A.V.1.	FICHA TÉCNICA INDICADORES DE GESTIÓN Proceso 1: Promoción y comercialización de calzado
	A.V.1.1.	Medición del indicador de Eficacia
	A.V.1.2.	Medición del indicador de Eficiencia
	A.V.1.3.	Medición del indicador de Economía
	A.V.1.4.	Medición del indicador de Efectividad
	A.V.1.5.	Medición del indicador de Calidad
	A.V.1.6.	ENCUESTA: JEFE DE VENTAS
	HH	Hoja de Hallazgos

EQUIPO DE AUDITORÍA		
Nombres	Iniciales	% de participación
Dra. Ana Molina	AM	30%
Jazmine Madeleine Supe Guamán	JMSG	70 %

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

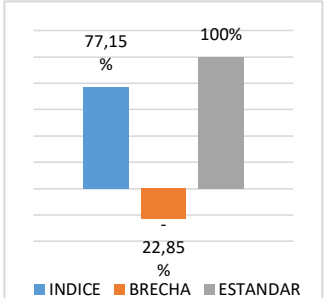
ÁREA DE VENTAS

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN						
		TIPO	VARIABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR (META)	PERIODICIDAD	VERIFICACIÓN DEL AUDITOR
PROCESO 1: Promoción y comercialización de calzado	Comercializar calzado a nivel regional y nacional.	EFICACIA	Productos vendidos y entregados	Total de productos vendidos de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\# \text{ productos vendidos} / \# \text{ total productos fabricados}) * 100$	100%	ANUAL	ENCUESTA: JEFE DE VENTAS
		EFICIENCIA	Entregas	Total de días utilizados para entrega de productos de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\text{productos realizados} * \# \text{ días de entrega} / \text{Productos proyectados} * \text{ tiempo estimado})$	100%	ANUAL	ENCUESTA: JEFE DE VENTAS
		ECONOMIA	Presupuesto	Porcentaje de ingresos obtenidos por ventas de productos de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\text{ingresos reales} / \text{ingresos proyectados}) * 100$	100%	ANUAL	ENCUESTA: JEFE DE VENTAS
		CALIDAD	Productos despachados	Porcentaje de productos de bodega despachados en buenas condiciones de la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\text{productos defectuosos devueltos} / \text{total productos vendidos}) * 100$	100%	ANUAL	ENCUESTA: JEFE DE VENTAS
		EFECTIVIDAD	Eficacia Eficiencia Economía	Porcentaje de efectividad en las ventas realizadas en la empresa JOSMAX en el año 2021	$(\% \text{ eficacia} + (\% \text{ eficiencia} + \% \text{ economía}) / 2)$ $(\% \text{ eficacia} + \% \text{ eficiencia}) / 2$	100%	ANUAL	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: DE VENTAS
 PROCESO: Promoción y comercialización de calzado
 OBJETIVO: Comercializar calzado a nivel regional y nacional.
 TIPO DE INDICADOR: **EFICACIA**
 VARIABLE: **Productos vendidos y entregados**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Total de productos vendidos de la empresa JOSMAX en el año 2021	100%	ANUAL	%	$\frac{\#pares\ entregados}{\#pares\ fabricados} \times 100$ <i>Se fabricaron 17540 pares de zapatos en el año 2021</i>	A.V.1.6. $\left\{ = \frac{13532}{17540} \times 100 \right.$ INDICADOR= 0,7715*100 INDICADOR'= 77,15%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (77,15%/100)*100 INDICE=77,15% } A.V.1.5.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 77,15%-100% BRECHA= -22,85%	INDICE= 77,15% BRECHA= 22,85% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="font-size: small; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 77,15% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento del nivel de eficacia del departamento de ventas es del 77,15% (POCO SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 22,85% porque algunos clientes a ultima hora sus pedidos.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

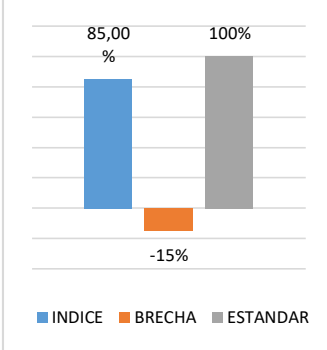
Ã

BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

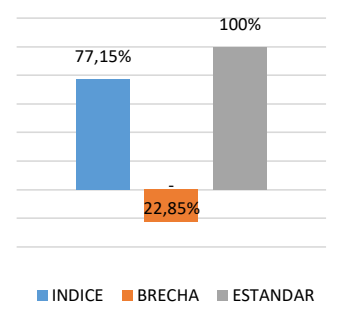

ÁREA: DE VENTAS
 PROCESO: Promoción y comercialización de calzado
 OBJETIVO: Comercializar calzado a nivel regional y nacional.
 TIPO DE INDICADOR: **EFICIENCIA**
 VARIABLE: **Entregas**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Total de días utilizados para entrega de productos de la empresa JOSMAX en el año 2021	100%	ANUAL	%	$= \frac{\text{productosrealizados} * \#\text{díasdeentrega}}{\text{productosproyectados} * \text{tiempo estimado}} \times 100$	$A.V.1.4. \left\{ = \frac{51}{60} \times 100 \right.$	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (85/100)*100 INDICE= 85% } A.V.1.5.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 85%-100% BRECHA= -15% FAVORABLE	INDICE= 85% BRECHA= 15% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="font-size: small; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>INDICE</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DE 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 85%</p> <p>NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			INDICE	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DE 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	El área de ventas tiene una brecha mínima del 15% en el tiempo de entrega del calzado, con un nivel de cumplimiento del 85% (SATISFACTORIO). Porque existen retrasos cortos en la entrega de alguna mercadería.
SEMAFORIZACIÓN																									
INDICE	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DE 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: DE VENTAS
 PROCESO: Promoción y comercialización de calzado
 OBJETIVO: Comercializar calzado a nivel regional y nacional.
 TIPO DE INDICADOR: **ECONOMÍA**
 VARIABLE: **Presupuesto**

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión										
Porcentaje de ingresos obtenidos por ventas de productos de la empresa JOSMAX en el año 2021	100%	ANUAL	%	$= \frac{\text{ventas ejecutadas}}{\text{ventas proyectadas}} \times 100$ <i>A razón de 17540 pares de calzado elaborados en 2021, se proyectaron ingresos por ventas de USD 789300</i>	A.V.1.6 { $= \frac{608.940}{789300} \times 100$ INDICADOR= 0,7715*100 INDICADOR'= 77,15%	INDICE= (INDICADOR/ESTANDAR)*100 INDICE= (77,15/100)*100 INDICE= 77,15% A.V.1.5.	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 77,15%-100% BRECHA= -22,85% Ê DESFAVORABLE	INDICE=77,15% BRECHA= 22,85% ESTÁNDAR= 100% 	<table border="1" style="font-size: small; text-align: center;"> <thead> <tr><th colspan="2">SEMAFORIZACIÓN</th></tr> <tr><th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th><th>VALORACIÓN</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>DEL 80% AL 100%</td><td>SATISFACTORIO</td></tr> <tr><td>DEL 50% AL 79%</td><td>POCO SATISFACTORIO</td></tr> <tr><td>DEL 9% AL 49%</td><td>DEFICIENTE</td></tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 77,15% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= </p>	SEMAFORIZACIÓN		NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE	Existe un nivel de cumplimiento del área de ventas del 77,15% (POCO SATISFACTORIO) con una brecha desfavorable del 22,85% porque las ventas ejecutadas no se ejecutan en su totalidad con las ventas proyectadas.
SEMAFORIZACIÓN																				
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN																			
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																			
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																			
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE																			

Ê BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS INGRESOS PRESUPUESTADOS

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: DE VENTAS
 PROCESO: Promoción y comercialización de calzado
 OBJETIVO: Comercializar calzado a nivel regional y nacional.
 TIPO DE INDICADOR: **EFFECTIVIDAD**
 VARIABLE: **Eficacia, Eficiencia, Economía**

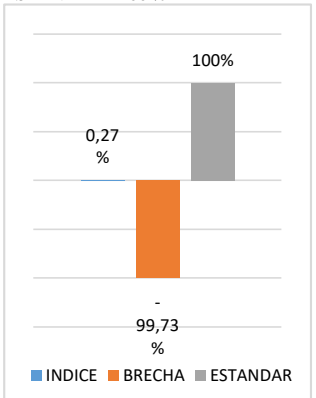
Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de efectividad en las ventas realizadas en la empresa JOSMAX en el año 2021	100%	ANUAL	%	$(\% \text{eficacia} + (\% \text{eficiencia} + \% \text{economía}) / 2) * 100$	79,11%	INDICE= 79,11% INDICADOR = 0,7911*100 INDICADOR = 79,11%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 79,11%-100% BRECHA= -20,89%	INDICE 79,11% BRECHA 20,89% ESTANDAR 100% 	<table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 79,11% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento de la efectividad en el departamento de ventas es del 79,11% (POCO SATISFACTORIO), con una brecha desfavorable es del 20,89%. Porque en el año 2021 fue un año de recesión económica después de la pandemia COVID-19, esto generó fallas en las entregas y cancelación de pedidos,
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

Ø **BRECHA DESFAVORABLE EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EMPRESARIAL**

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

CALZADO JOSMAX
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

ÁREA: DE VENTAS
 PROCESO: Promoción y comercialización de calzado
 OBJETIVO: Comercializar calzado a nivel regional y nacional.
 TIPO DE INDICADOR: CALIDAD
 VARIABLE: Productos despachados

Indicador	Estándar (meta)	Periodicidad	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Cálculo	Cálculo del índice	Brecha	Interpretación gráfica	Semaforización	Conclusión															
Porcentaje de productos de bodega despachados en buenas condiciones de la empresa JOSMAX en el año 2021	100%	ANUAL	%	$= \frac{\text{productos defectuosos devueltos}}{\text{productos vendidos}} \times 100$	$= \frac{36}{13532} \times 100$	INDICE= 100,00% INDICE= (0,0027/100)*100 INDICADOR= 0,0027*100 INDICADOR'= 0,27%	BRECHA= INDICE-100% BRECHA= 0,27%-100% BRECHA= 99,73% FAVORABLE	INDICE= 0,27% BRECHA= 99,73% ESTÁNDAR= 100 % 	<table border="1" style="font-size: small; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table> <p>RESULTADO = 0,27% NIVEL DE CUMPLIMIENTO= ●</p>	SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●	DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●	DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●	El cumplimiento de calidad en el departamento de ventas es óptimo, pues existe un porcentaje del 0,27% de productos defectuosos en compración con el total de productos, es decir está dentro del rango de aceptación que la empresa maneja, siendo este del 1%.
SEMAFORIZACIÓN																									
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																							
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO	●																							
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO	●																							
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE	●																							

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

CALZADO JOSMAX
HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA: DE VENTAS

N#	Ref. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	A.V.1.1.	Brecha desfavorable del 22,85% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la eficacia de la empresa.	NAGA 6 Evidencia suficiente y competente , mientras más pruebas de cumplimiento y sustantivas se sustentará mejor el informe de auditoría.	El cumplimiento del nivel de eficacia del departamento de ventas es del 77,15% (POCO SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 22,85% porque algunos clientes a última hora cancelan sus pedidos.	La empresa no cumple con las metas establecidas, por lo tanto se vería afectada la utilidad o la rentabilidad de la empresa.	Jefe de ventas: Debe contar con un plan de contingencia buscando nuevas estrategias de venta y debería pedir garantías en pedidos grandes.
2	A.V.1.2.	Brecha desfavorable del 15% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la eficiencia de la empresa.	NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente , en lo que respecta el uso racional del presupuesto utilizado dentro de la empresa	El área de ventas tiene una brecha mínima del 15% en el tiempo de entrega del calzado, con un nivel de cumplimiento del 85% (SATISFACTORIO). Porque existen retrasos cortos en la entrega de algunos productos terminados.	La empresa no cumple con los tiempos establecidos en las entregas, por lo cual se ven afectados varios aspectos como los ingresos, y el mismo cumplimiento con los clientes.	Jefe de ventas: Realizar y monitorear un cronograma de entregas y asignar una persona que se encargue de este proceso, con el fin de mejorar los tiempos de entrega.
3	A.V.1.3.	Brecha desfavorable del 22,85% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la economía de la empresa.	Plan Operativo Anual (POA) en este documento se establece la forma de ejecución de los objetivos y el uso de los recursos de la empresa. NAGA 5 Estudio y evaluación de control interno para determinar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa.	Existe un nivel de cumplimiento del área de ventas del 77,15% (POCO SATISFACTORIO) con una brecha desfavorable del 22,85% porque las ventas ejecutadas no se utilizaron en su totalidad con las ventas proyectadas.	La empresa no obtuvo los ingresos esperados, afectando la entrega de algunos pedidos.	Jefe de ventas Debe contar con un cronograma de entregas y parámetros de cumplimiento de los empleados, caso contrario se debería establecer multas.
4	A.V.1.4.	Brecha desfavorable del 20,89% en el cumplimiento del objetivo del departamento de	NAGA 5 Estudio y evaluación del control interno evaluar el desempeño	El cumplimiento de la efectividad en el departamento de ventas es del 79,11% (POCO SATISFACTORIO), con una brecha desfavorable es del 20,89%. Porque en el año 2021 fue un año	Provoca ingresos bajos y no se cumplió de manera efectiva con el objetivo de ventas propuestos.	Jefe de ventas: Debe capacitar a los empleados del área de ventas para incrementar la efectividad del departamento.

		ventas, afectando a la efectividad de la empresa.	en la eficacia, eficiencia y economía.	de recesión económica después de la pandemia COVID-19, no se realizó pedidos de clientes frecuentes.		
--	--	---	--	--	--	--

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

ENCUESTA: JEFE DE VENTAS					
EMPRESA: CALZADO JOSMAX ÁREA: VENTAS ENTREVISTADO: JEFE DE VENTAS ANTIGUEDAD: 15 AÑOS					
No.	ENTREVISTA AL PERSONAL	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	<i>GENERAL</i>				
1	¿Se mide la eficacia del departamento de ventas? ¿cuál es el procedimiento?	X			Se realiza una comparativa entre pares entregados y pares fabricados para saber si hubo déficit en la producción de calzado. Se fabricaron 17540 pares de zapatos en el año 2021
2	¿La entrega de productos cuántos días toma, y como se mide su eficiencia?	X			La empresa se caracteriza por despachar productos a diario, teniendo un promedio de 60 pares de calzado al día.
3	¿Se ha asignado un estimado de ingresos por ventas en la planificación anual?	X			A razón de 17540 pares de calzado elaborados en 2021, se proyectaron ingresos por ventas de USD 789300
4	¿Cuál fue el promedio de productos defectuosos en el año?	X			Según el jefe de ventas y bodega, se han dado pocas devoluciones, en 2021 se tuvo 36 pares de calzado devueltos por defectos hallados por parte de los clientes

A.V.1.1.

A.V.1.2.

A.V.1.3.

A.V.1.5.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JMSG	07/08/2022
REVISADO POR	AM	08/08/2022

3.4. Fase III. Informes finales

3.4.1. Informes finales

A Gerencia:

Sr. José Luis Masabanda

El presente documento presenta el cumplimiento de la auditoría de gestión del periodo 2021, realizada a su empresa Calzado JOSMAX.

Objetivo de la auditoría

- Determinar un criterio sobre el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, destacando los indicadores de funcionamiento de cada área.
- Establecer el nivel de compromiso entre colaboradores y empresa para el cumplimiento de los parámetros de calidad en la elaboración de los productos de Calzado JOSMAX
- Verificar si JOSMAX cumple con las normativas y reglamentos establecidos por los entes de control.

Alcance

El proceso se llevó a cabo del 4 de julio al 10 de septiembre de 2022, y la información obtenida fue del periodo 2021.

Estructura organizacional

NIVEL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

Gerente propietario

Contadora

Asistente contable

Nivel operativo

1 Diseñador de calzado

1 Arregladora

1 Plantador

2 Cortador

2 Armador

2 Aparador

1 Bodeguero

1 Vendedor-publicista

Siendo un total de 11 trabajadores

El estudio realizado pudo verificar fallas en el área contable y de producción representando un riesgo mínimo para el funcionamiento de la empresa, sin embargo, es necesario tomar correctivas que permitan maximizar la eficiencia de los procesos de estas áreas.

INFORME CONFIDENCIAL DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

La empresa JOSMAX define sus funciones administrativas desde esta área que es manejada por el propietario, quien está a cargo de las decisiones que se tomen aquí, teniendo un nivel de confianza del 80.95% y un riesgo del 19,05%.

El componente cumple con las siguientes políticas:

Ambiente de control

En el ambiente de control, la gerencia incentiva y compromete a sus empleados al cumplimiento de las leyes y otras disposiciones, mediante la aplicación del reglamento interno y código de ética, la relación con los trabajadores también es buena, así con los proveedores y clientes.

Evaluación de riesgos

El gerente es encargado de verificar los riesgos posibles en el lugar de trabajo, llevando a cabo controles del área administrativa. Además, se destaca que el gerente propietario se ha preocupado por capacitarse en la prevención de riesgo, contando también con protección de los datos e información relevante de la empresa.

Actividades de control

Se establecen medidas como indicar a los empleados la cadena de mando y la estructura organizacional de la empresa, también ha desarrollado análisis FODA para recabar estos aspectos funcionales, el Gerente siempre controla que se cumpla las metas en base a las ventas y producción.

Información y comunicación

Existe medios de comunicación que permiten el contacto entre los jefes de cada área y el gerente, mientras que con los clientes también se mantiene comunicación constante para saber sus necesidades e inquietudes respecto a los productos de Calzado JOSMAX.

Supervisión y monitoreo

El área asegura que todas las recomendaciones efectuadas por los auditores sean puestas en práctica y cuentan con un sistema de seguridad y monitoreo.

Mientras que como debilidades se detectaron los siguientes elementos:

TITULO I. El área administrativa **NO** cuenta con un manual documentado de funciones

Comentario: El área administrativa **NO** cuenta con un manual documentado de funciones ya que toda la empresa no tienen un manual de funciones por lo que incumple con el **Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control #4:** Integración con la producción

Recomendación: Diseñar y aplica un manual de funciones que especifique las actividades, tareas y responsabilidades del área administrativa.

TITULO II. **NO** se evalúa posibles riesgos psicosociales

Comentario: La empresa **NO** evalúa posibles riesgos psicosociales dentro del área administrativa ya que se desconoce métodos de evaluación de riesgos psicosociales por lo que se incumple con el **Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6: Integración con la producción.**

Recomendación: Elaborar un método de evaluación de riesgos psicosociales que permita precautelar la salud emocional de los empleados del área administrativa.

TITULO III. NO se han establecido indicadores

Comentario: JOSMAX no han establecido indicadores de evaluación de objetivos y metas para el área administrativa porque el área administrativa no cuenta con indicadores para evaluar el cumplimiento de metas, esto se mide con cumplimientos de actividades y de forma empírica, incumpliendo así con el **Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control #10: Integración con la producción.**

Recomendación: Implementar indicadores de gestión para medir la eficiencia de todos los procesos del área.

TITULO IV. NO existen archivos digitales

Comentario: JOSMAX no cuentan con archivos digitales de información compartida en el área administrativa ya que gerencia indica que no existen archivos, ni respaldos digitales de información compartida en el área mencionada, incumpliendo así con el **Principio de control interno en base al informe coso: Información y comunicación #19: Comunicación entre las áreas.**

Recomendación: Implementar un sistema de respaldo de información de la comunicación en el área.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

La empresa JOSMAX define sus funciones contables y de cobros con una persona especializada en esta área, teniendo un nivel de confianza del 80,00% y un riesgo del 20,00%.

El componente cumple con las siguientes políticas:

Ambiente de control

El área contable tiene planificación para aplicar políticas de cobro y seguir los parámetros tributarios establecidos por la ley, apegándose a los códigos de ética, en el área trabajan dos personas, la contadora y la asistente contable, quienes se encarga de la recolección y organización de documentos tributarios y contables.

Evaluación de riesgos

Al ser profesionales en Contabilidad, las encargadas de esta área tienen la suficiente experiencia para prevenir errores de carácter contable, reducir los montos de cartera mediante la aplicación de técnicas de cobranza, y aplican políticas de crédito y de cobro a los clientes.

Actividades de control

Para controlar las actividades de esta área, se dan reuniones periódicas para que el propietario evalúe las responsabilidades asignadas a este departamento. La contadora a cargo controla el inventario de la empresa mediante el conteo de la producción y el cuadro con las ventas realizadas. Además, estableció un cronograma para pago de proveedores.

Información y comunicación

El área contable mantiene constante comunicación con Gerencia, mediante la elaboración y presentación de informes tributarios.

Supervisión y monitoreo

El área asegura que todas las recomendaciones efectuadas por los auditores sean puestas en práctica y cuentan con un sistema de seguridad y monitoreo.

Mientras que como debilidades se detectaron los siguientes elementos:

TÍTULO I. El área **NO** cuenta con políticas de cobro y contables

Comentario: El área **NO** cuenta con políticas de cobro y contables bien definidas ya que a pesar de realizar cobros puntuales y mantener el estado contable y tributario en orden, no existen políticas definidas para realizar estos procedimientos de manera óptima, incumpliendo así con **Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control #2:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Aplicar un manual de políticas que especifique normativas para cobranza, manejo de cartera y realización de estados contables y financieros de la empresa.

TITULO II. El área **NO** cuenta con sistema informático contable

Comentario: El área **NO** cuenta con sistema informático contable porque existe solo un ingreso de documentos físicos tributarios mediante Excel, no se maneja un sistema contable que mejore los procesos del área, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 3:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Adquirir e implementar un sistema contable para mejorar los procesos de contabilidad y estados tributarios y financieros de la empresa.

TÍTULO III. **NO** Existe un plan de prevención de riesgos de fraude contable

Comentario: JOSMAX no cuenta con un plan de prevención de riesgos de fraude contable porque Al no existir un adecuado control del proceso contable, tampoco existe un plan que precautele acciones fraudulentas dentro de los procesos contables, esto ocasiono un incumplimiento al **Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6:** Identificación de riesgos.

Recomendación: Aplicar un plan de prevención de riesgos financieros que permita minimizar errores contables y tributarios.

TÍTULO IV. NO se ha realizado un control de inventarios

Comentario: JOSMAX no realiza un control de inventarios porque el área no ha realizado un control de inventario de bodega, incumpliendo con el **Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control #10:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Realizar el inventario de bodega semestralmente.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Al momento de la evaluación de control interno se determinó que los procedimientos, políticas y normas del componente de DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN tienen un nivel de confianza del 65,00% y un riesgo de control del 35,00%.

El componente cumple con las siguientes políticas:

Ambiente de control

A pesar de no contar con planificación documentada, y realizada de manera empírica, la producción de JOSMAX cumple con las metas empresariales propuestas por su propietario, además que también se mide la capacidad de esta área a través de los pares de calzado pedidos y despachados.

Evaluación de riesgos

El gerente se ha encargado de capacitar a los empleados en la prevención de accidentes en el área de producción, además cuenta con la señalética adecuada para cada zona del área de producción, sabiendo que impacto puede causar los riesgos en esta área.

Actividades de control

La gerencia evalúa periódicamente los procesos del área para supervisar la calidad de producto en cada una de las instancias de elaboración, con el fin también de medir la utilización adecuada de materias primas e insumos. Este procedimiento es reconocido por los colaboradores, respetando la cadena de mando.

Información y comunicación

Si existe comunicación constante con la gerencia y otras áreas de la empresa. Además, el jefe de producción también corrige cuando se dan errores en la producción, realizando reuniones con el personal del departamento.

Supervisión y monitoreo

Al ser una de las áreas importantes de la empresa, se ha mantenido controles, supervisión y monitoreo regular para mantener y elevar la calidad de los procesos. Además, se evalúa la productividad de los colaboradores mediante la cantidad de pares elaborados diariamente.

Mientras que como debilidades se detectaron los siguientes elementos:

TÍTULO I. NO existen indicadores

Comentario: **NO** existen indicadores que midan el rendimiento del área porque El área no cuenta con indicadores para evaluar el cumplimiento de metas de producción, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 2: Integración con las operaciones.**

Recomendación: Implementar indicadores de gestión para medir la eficiencia de todos los procesos del área.

TÍTULO II. NO existe un plan de capacitación de procesos

Comentario: **NO** existe un plan de capacitación de procesos para los operarios porque El área de producción no cuenta con manual de funciones u operaciones, no se miden tiempos de producción de cada proceso, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 2:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Diseñar y aplicar un manual de funciones que especifique las actividades, tareas y responsabilidades de cada área, incluyendo la mencionada.

TÍTULO III. NO existe un plan de prevención de accidentes laborales

Comentario: **NO** existe un plan de prevención de accidentes laborales porque no se ha diseñado, ni aplicado un plan de prevención de riesgos psicosociales y de accidentes laborales, incumpliendo así **Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6:** Identificación de riesgos.

Recomendación: Elaborar un plan de prevención de riesgos psicosociales y de prevención de accidentes laborales que permita cuidar la salud emocional y física de los empleados.

TÍTULO IV. NO existe medición de tiempos

Comentario: **NO** existe medición de tiempos de producción porque No se miden los tiempos de producción, lo que debilita el aprovechamiento de recursos materiales y humanos, incumpliendo el **Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 10:** Integración con las operaciones.

Recomendación: : Diseñar un manual de producción donde se establezcan los tiempos que se aplica en cada proceso, para lograr la optimización de cada paso.

TÍTULO V. NO existe medición de tiempos

Comentario: **NO** existe control de inventarios y bodega **porque** No se ha realizado inventarios, ni control de bodega de manera periódica, esto se ha realizado de manera empírica y basándose en la salida de la producción, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Actividades de control # 12** Integración con las operaciones.

Recomendación: Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega, aplicarlo y evaluar resultados.

TÍTULO VI. NO existen sistemas de información óptimos

Comentario: **NO** existen sistemas de información óptimos para la comunicación dentro del área de producción porque la comunicación se da de manera verbal, al no existir documentos que respalden este proceso, se ha dado perdidas de recursos materiales, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Información y comunicación # 16:** Integración con las operaciones

Recomendación: Solicitar a Gerencia, formatos de documentos para la comunicación de novedades dentro del área de producción.

TÍTULO VII. NO se aplican planes de producción

Comentario: **NO** se aplican planes de producción y eficiencia de procesos porque no existe un plan de producción que permita medir la productividad de los procesos, gasto de tiempo y recursos materiales, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Supervisión y monitoreo # 20:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Diseñar y aplicar un plan de supervisión de procesos de producción.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS

Al momento de la evaluación de control interno se determinó que los procedimientos, políticas y normas del componente de DEPARTAMENTO DE VENTAS tienen un nivel de confianza del 82,35% y un riesgo de control del 17,65%.

El componente cumple con las siguientes políticas:

Ambiente de control

La empresa cuenta con sus respectivos índices de ventas, donde se planifica también el presupuesto anual de ventas cumpliendo así con los objetivos de esta área.

Evaluación de riesgos

Josmax si cuenta con una planificación de ventas con distribuidores minoritarios, también en esta área se previene el plagio de la marca.

Actividades de control

Si existe un control de los procesos de ventas, evaluando así también las funciones del área y sosteniendo un manejo financiero.

Información y comunicación

El área de ventas si mantienen una comunicación eficiente con el gerente, también existe una base de datos de los compradores y existe comunicación a la jefatura de los errores o baja productividad en esta área.

Supervisión y monitoreo

Aquí si existe una supervisión de procesos del área de ventas y también se realiza evaluación de productividad.

Mientras que como debilidades se detectaron los siguientes elementos:

TÍTULO I. NO existen políticas de ventas y de crédito

Comentario: NO existen políticas de ventas y de crédito para los clientes, porque el área de ventas realiza el proceso directo con el cliente, sin embargo, no existe una política documentada para las venta, incumpliendo así **Principio de control interno en base al informe coso: Ambiente de control # 5:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Elaborar políticas de ventas que especifique las actividades en las áreas involucradas en venta y despacho de productos.

TÍTULO II. NO se realiza un seguimiento a los clientes minoritarios

Comentario: NO se realiza un seguimiento a los clientes minoritarios porque Una vez concluida la venta, no se da un seguimiento adecuado a los clientes minoritarios, incumpliendo así el **Principio de control interno en base al informe coso: Evaluación de riesgos #6:** Integración con las operaciones.

Recomendación: Aplicar un plan de seguimiento a los clientes minoritarios para generar fidelización.

TÍTULO III. NO se ha realizado inventario.

Comentario: NO se ha realizado inventario de modelos que tienen mucho tiempo en bodega, porque al no existir inventario de modelos antiguos, no se ha determinado que diseños han salido del target de la empresa, incumpliendo así el **Principio de control**

interno en base al informe coso:

Actividades de control # 11 Integración con las operaciones.

Recomendación: Implementar un cronograma para la realización de control de inventarios y bodega, aplicarlo y evaluar resultados.

RESULTADOS DEL EXAMEN

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

TÍTULO I: Brecha desfavorable del 54.55% en el cumplimiento del objetivo del departamento administrativo, afectando a la eficiencia de la empresa.

Comentario:

En el departamento Administrativo para el cumplimiento del objetivo del proceso Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas existe una brecha desfavorable del 54,55% % afectando a la eficiencia de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente**, en lo que respecta el uso racional del capital que se invierte dentro de la empresa con respecto a las funciones de los empleados.

Conclusión:

De acuerdo al objetivo empresarial de eficiencia de la supervisión, existe una brecha del 54,55% porque no se ha estructurado adecuadamente el organigrama funcional, porque Las actividades del departamento no se efectúan de manera eficiente.

Recomendación:

Gerente: Debe reestructurar la planificación de actividades para lograr una mejor eficiencia, asignando adecuadamente funciones y responsabilidades.

TÍTULO II: Brecha desfavorable del 45,80% en el cumplimiento del objetivo del departamento administrativo, afectando a la economía de la empresa.

Comentario:

En el departamento Administrativo para el cumplimiento del objetivo del proceso Planificar, ejecutar y supervisar las actividades de las diferentes áreas existe una brecha desfavorable del 45,80% % afectando a la economía de la empresa por lo que se incumple con el **Plan Operativo Anual (POA)** en este documento se establece la forma de ejecución de los objetivos y el uso de los recursos de la empresa. **NAGA 5 Estudio y evaluación de control interno** para determinar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa.

Conclusión:

El cumplimiento del nivel de economía del departamento Administrativo es del 54.20% con una brecha desfavorable del 45.80% porque en la fase de ejecución del presupuesto no se utilizó en su totalidad porque el departamento no alcanza las metas establecidas con los presupuestos proyectados.

Recomendación:

Gerente: Debe proyectar su hoja de presupuestos verificando los requerimientos del departamento.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

TÍTULO I: Brecha desfavorable del 11,76% en el objetivo del departamento financiero en lo que se refiere a los ingresos, afectando a la eficacia de la empresa.

Comentario:

En el departamento Financiero para el cumplimiento del objetivo del proceso Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa existe una brecha desfavorable del 11,76 % afectando a la eficacia de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 6 Evidencia suficiente y competente**, mientras más pruebas de cumplimiento y sustantivas se sustentará mejor el informe de auditoría.

Conclusión:

El cumplimiento del nivel de eficacia del departamento financiero es del 88,24% (SATISFACTORIO) con una brecha desfavorable del 11,76% porque la empresa no cumplió la meta propuesta de ingresos proyectados porque la empresa al no cumplir con las metas establecidas y al no utilizar bien sus recursos económicos, se vería afectada la utilidad o la rentabilidad de la empresa.

Recomendación:

CONTADORA: Se debe establecer los objetivos de ingresos económicos de la empresa y apegarlos a la realidad de la misma.

TÍTULO II: Brecha desfavorable del 58,80% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la eficiencia de la empresa.

Comentario:

En el departamento Financiero para el cumplimiento del objetivo del proceso Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa existe una brecha desfavorable del 58,80 % afectando a la eficiencia de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente**, en lo que respecta el uso racional del presupuesto utilizado dentro de la empresa.

Conclusión:

El cumplimiento del nivel de eficiencia del departamento financiero es del 47,20% (POCO SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 52,80% porque la empresa no cumplió por completo el presupuesto proyectado para el pago de obligaciones tributarias por lo que la empresa tendrá sanciones tributarias.

Recomendación:

CONTADORA: Es necesario una revisión del historial de pagos de obligaciones tributarias para asignar adecuadamente un presupuesto, esto reducirá el impacto en la utilidad.

TÍTULO III: Brecha desfavorable del 19,07% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la efectividad de la empresa.

Comentario:

En el departamento Financiero para el cumplimiento del objetivo del proceso Ejecución de las tareas tributarias, contables y financieras de la empresa existe una brecha desfavorable del 19,07 % afectando a la efectividad de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 5 Estudio y evaluación del control interno**, se debe evaluar constantemente y en ciertos periodos el desempeño de la eficiencia, eficacia y economía dentro del departamento.

Conclusión:

El cumplimiento del nivel de efectividad del departamento financiero es del 80,93% (SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 19,07% porque la empresa no ejecuta bien el presupuesto proyectado para el año 2021 porque La empresa no está siendo tan efectiva por lo tanto se vería afectada en su rentabilidad, y en el desempeño competitivo.

Recomendación:

CONTADORA: Se debe evaluar y optimizar la planificación anual del presupuesto para que no existan sobrantes ni faltantes en el área financiera.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

TÍTULO I: Brecha desfavorable del 28% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la eficiencia de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Producción para el cumplimiento del objetivo del proceso elaboración de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 28 % afectando a la eficiencia de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente**, en lo que respecta el uso racional del presupuesto utilizado dentro de la empresa.

Conclusión:

No se ha dado una utilización efectiva al presupuesto proyectado para capital de producción, teniendo una brecha desfavorable del 28% entre el estimado de producción y las ventas netas por lo que se ve afectado directamente los costos de producción del calzado.

Recomendación:

Jefe de producción: Reestructurar la planificación presupuestaria para evitar sobrantes y faltantes en las cantidades presupuestadas para el capital de producción.

TÍTULO II: Brecha desfavorable del 29,84% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la economía de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Producción para el cumplimiento del objetivo del proceso elaboración de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 29,84% afectando a la economía de la empresa por lo que se incumple con el **Plan Operativo Anual (POA)** en este documento se establece la forma de ejecución de los objetivos y el uso de los recursos de la empresa y la **NAGA 5 Estudio y evaluación de control interno** para determinar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa

Conclusión:

Se ha dado una brecha desfavorable del 29,84%, generando un 70,16% de cumplimiento de los presupuestos proyectados generando así un desbalance económico en la producción del calzado.

Recomendación:

Jefe de producción: Realizar una planificación optimizada donde se pueda equilibrar el presupuesto proyectado y el ejecutado.

TÍTULO III: Brecha desfavorable del 20,79% en el cumplimiento del objetivo del departamento financiero, afectando a la efectividad de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Producción para el cumplimiento del objetivo del proceso elaboración de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 20,79% afectando a la efectividad de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 5 Estudio y evaluación del control interno** evaluar el desempeño en la eficacia, eficiencia y economía.

Conclusión:

El cumplimiento de la efectividad en el departamento de producción es del 79,21% (POCO SATISFACTORIO) existiendo una brecha desfavorable del 20.79% por fallas en la asignación y ejecución del presupuesto para la elaboración de calzado porque la empresa no alcanza satisfactoriamente las metas establecidas provocando falencias en la gestión y control operativo de la producción.

Recomendación:

Jefe de producción: Se debe mejorar la planificación del área de producción, con el fin de mejorar la efectividad del área.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

TÍTULO I: Brecha desfavorable del 22,85% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la eficacia de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Ventas para el cumplimiento del objetivo del proceso promoción y comercialización de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 22,85% afectando a la eficacia de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 6 Evidencia suficiente y competente**, mientras más pruebas de cumplimiento y sustantivas se sustentará mejor el informe de auditoría.

Conclusión:

El cumplimiento del nivel de eficacia del departamento de ventas es del 77,15% (POCO SATISFACTORIO) pero existe una brecha desfavorable del 22,85% porque algunos clientes a última hora cancelan sus pedidos porque la empresa no cumple con las metas establecidas, por lo tanto se vería afectada la utilidad o la rentabilidad de la empresa.

Recomendación:

Jefe de ventas: Debe contar con un plan de contingencia buscando nuevas estrategias de venta y debería pedir garantías en pedidos grandes.

TÍTULO II: Brecha desfavorable del 15% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la eficiencia de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Ventas para el cumplimiento del objetivo del proceso promoción y comercialización de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 15% afectando a la eficiencia de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 8 Consistencia y revelación suficiente**, en lo que respecta el uso racional del presupuesto utilizado dentro de la empresa.

Conclusión:

El área de ventas tiene una brecha mínima del 15% en el tiempo de entrega del calzado, con un nivel de cumplimiento del 85% (SATISFACTORIO). Porque existen retrasos cortos en la entrega de algunos productos terminados porque la empresa no cumple con los tiempos establecidos en las entregas, por lo cual se ven afectados varios aspectos como los ingresos, y el mismo cumplimiento con los clientes.

Recomendación:

Jefe de ventas: Realizar y monitorear un cronograma de entregas y asignar una persona que se encargue de este proceso, con el fin de mejorar los tiempos de entrega.

TÍTULO III: Brecha desfavorable del 22,85% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la economía de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Ventas para el cumplimiento del objetivo del proceso promoción y comercialización de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 22,85% afectando a la economía de la empresa por lo que se incumple con el **Plan Operativo Anual (POA)** en este documento se establece la forma de ejecución de los objetivos y el uso de los recursos de la empresa. **NAGA 5 Estudio y evaluación de control interno** para determinar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa.

Conclusión:

Existe un nivel de cumplimiento del área de ventas del 77,15% (POCO SATISFACTORIO) con una brecha desfavorable del 22,85% porque las ventas ejecutadas no se utilizaron en su totalidad con las ventas proyectadas porque empresa no obtuvo los ingresos esperados, afectando la entrega de algunos pedidos.

Recomendación:

Jefe de ventas Debe contar con un cronograma de entregas y parámetros de cumplimiento de los empleados, caso contrario se debería establecer multas.

TÍTULO IV: Brecha desfavorable del 20,89% en el cumplimiento del objetivo del departamento de ventas, afectando a la efectividad de la empresa.

Comentario:

En el departamento de Ventas para el cumplimiento del objetivo del proceso promoción y comercialización de calzado de la empresa existe una brecha desfavorable del 20,89% afectando a la efectividad de la empresa por lo que se incumple con la **NAGA 5 Estudio y evaluación del control interno** evaluar el desempeño en la eficacia, eficiencia y economía.

Conclusión:

El cumplimiento de la efectividad en el departamento de ventas es del 79,11% (POCO SATISFACTORIO), con una brecha desfavorable es del 20,89%. Porque en el año 2021 fue un año de recesión económica después de la pandemia COVID-19, no se realizó pedidos de clientes frecuentes provocando ingresos bajos y no se cumplió de manera efectiva con el objetivo de ventas propuestos.

Recomendación:

Jefe de ventas: Debe capacitar a los empleados del área de ventas para incrementar la efectividad del departamento.

Atentamente,



Srta. Jazmine Supe G.

AUDITORA INDEPENDIENTE

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Una vez realizado el desarrollo del proyecto integrador se puede llegar a establecer las siguientes conclusiones:

- Se pudo cumplir con el objetivo de realizar la planificación preliminar y específica para la auditoría de gestión de la empresa JOSMAX, que permitió conocer el desenvolvimiento de las actividades de cada una de las áreas identificadas en dicha organización, según las evaluaciones preliminares se pudo observar que la empresa no tienen un manual de funciones en ningún área, no cuenta con un sistema formal de comunicación entre áreas; no se evalúa la gestión de la empresa por medio de indicadores, son existen procedimientos por escrito, lo cual ocasiona que no puedan cumplir las metas y objetivos organizacionales.
- De acuerdo al segundo objetivo específico, en la ejecución se realizaron todos los pasos de una auditoría de gestión, incluida la medición de indicadores de acuerdo a la información proporcionada por el propietario de la empresa, los colaboradores, clientes y la observación por parte de la autora en las áreas de Administrativa Financiera, de Producción y de Ventas. En la primera, no tiene un manual de funciones, no se evalúan riesgos psicosociales, como tampoco indicadores de eficiencia y eficacia. En el área Financiera, se determinó que no cuentan con políticas contables, tampoco cuentan con un sistema informático contable, no poseen un plan de prevención de riesgos de fraude y no cuentan con un control adecuado de inventarios. En producción, se observó que no existe la capacitación correspondiente a los operarios, no existe un plan de prevención de riesgos de accidentes laborales, tampoco una medición de tiempos de producción, no se realiza el control de inventarios de productos terminados en bodega, y por último no existe un plan de producción y eficiencia en los diferentes procesos de producción. En lo que refiere al área de ventas, se identificó que no existen políticas de ventas y de crédito para los clientes, tampoco se realiza un seguimiento a clientes y no cuentan con planes

y programas de liquidación de inventarios de calzado que se encuentra en stock de difícil venta.

- En la comunicación de resultados se presentó el informe de auditoría de gestión, que contiene los hallazgos de cada área, estos cuentan con las recomendaciones respectivas para que la empresa pueda considerar para una correcta toma de decisiones y un mejoramiento de la productividad.

4.2. Recomendaciones

- Calzado JOSMAX debe implementar las recomendaciones planteadas en la auditoría de gestión, se considera que los manuales de funciones en todas las áreas de la empresa, son muy relevantes para el buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos, así también, aplicar los indicadores de gestión necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- También se recomienda que la empresa JOSMAX realice auditorías de gestión de manera periódica, que permita aplicar correctivos a los errores que se presenten en ese lapso.
- Finalmente, los encargados de cada área realicen un análisis previo a la toma de decisiones asegurando un alto rendimiento de eficacia y eficiencia dentro de cada departamento, logrando así el objetivo empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. F. (Mayo de 2014). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad en INMODAVALOS Cia. Ltda.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Armas, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión: conceptos y métodos.* La Habana: Felix Varela.
- Armas, R. d. (2008). *Auditoría de Gestión: conceptos y métodos 1ra Edición.* La Habana: Félix Varela.
- Carrera, M. (2016). *La Productividad de las PYMES en el sector calzado y su relación con el crecimiento económico del Cantón Ambato.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Castillo, J. C., & Narváez, C. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Revista Visionario Digital Vol. 3 (2.1.),* 159-188.
- Galán, J. S. (8 de Febrero de 2020). *Economipedia.* Obtenido de Auditoría de gestión: <https://economipedia.com/definiciones/auditoria-de-gestion.html>
- González, Ó. (2020). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la Norma ISO.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Gualmatán, J. (25 de Marzo de 2019). Evidencias de auditoría.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2019). *Proceso de auditoría.* Medellín: CODENEIP.
- Lezama, C. (29 de Septiembre de 2020). *Indicadores de Gestión.* San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Llumiguano, M. E., & Gavilánez, C. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores,* 2-13.
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores Edición Especial N° 42,* 1-14. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>

- Masabanda, J. L. (05 de Abril de 2022). Empresa JOSMAX. (J. Supe, Entrevistador)
- Mc Graw Hill. (2020). Concepto de Auditoría. *La auditoría: concepto, clases y evolución*, 2-16. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>
- Mogollón, A., & Piedadmag, M. (Septiembre de 2021). *Modelo de Auditoría para la gestión de mantenimiento de activos físicos. Caso estudio: Laboratorios del área de mecánica de la Universidad Politécnica Salesiana*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Montes, C., Porras, C., & Muñoz, R. (2017). Auditoría Interna y Gestión Organizacional. *Revista Proyecciones N° 12*, 69-95.
- Oaxaca, Á. (Octubre de 2017). *Auditoría Administrativa*. México D.F., México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- OLACEFS. (2019). *Manual de Auditoría de Gestión*. Cartagena: OLACEFS.
- Oviedo, A. (2021). *Procedimiento de Gestión de auditoría interna*. Buenos Aires: ISO 14001 : 2015.
- Sistema Integrado de Gestión. (2020). *Procedimiento de auditoría de Gestión*. Tolima: IBAL-SIG.
- Soledispa, F., & Bailón, W. (2022). Auditoría de gestión de calidad y mejoramiento continuo de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector pesquero. *Revista Dominio de las Ciencias Vol. 8 N° 1*, 718-729.
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2599>
- Triana, L. (2010). La auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros. *Revista Escenarios Vol. 8, No. 2*, 21-30.
- Vásquez, M. (2018). Epistemología de la Auditoría de Gestión. En *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua Parte I Epistemología* (págs. 8-45). Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manta: Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU) Ediciones Uleam.
- Zambrano, G., & Álvarez, D. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *Revista UNESUM Científica Multidisciplinaria Vol.5, No. 3*, 127-140.