



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 a la empresa de Calzado Gusmar en el cantón Cevallos”

Autora: Ramírez Suque, Rosa Priscila

Tutor: Dr. Arias Pérez, Mauricio Geovanny

Ambato – Ecuador

2023

i

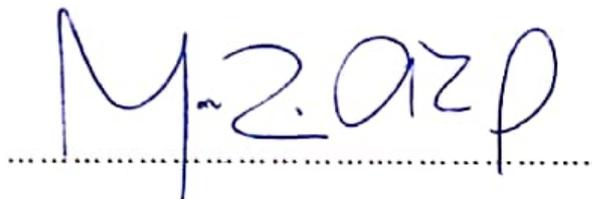
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez con cédula de ciudadanía No. 180276726-7, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE CALZADO GUSMAR EN EL CANTÓN CEVALLOS”** desarrollado por Rosa Priscila Ramírez Suque, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, marzo 2023

TUTOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Arias', is written over a horizontal dotted line.

Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez

C.C. 180276726-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Rosa Priscila Ramírez Suque, con cédula de ciudadanía No. 185008136-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE CALZADO GUSMAR EN EL CANTÓN CEVALLOS”**, 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, marzo 2023

AUTORA

.....

Rosa Priscila Ramírez Suque

C.C. 185008136-3

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, marzo 2023

AUTORA



.....

Rosa Priscila Ramírez Suque

C.C. 185008136-3

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

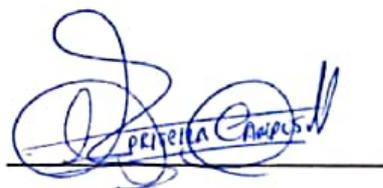
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE CALZADO GUSMAR EN EL CANTÓN CEVALLOS”, elaborado por Rosa Priscila Ramírez Suque, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, marzo 2023



Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Ing. Priscila Campos

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Jaime Diaz

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador se lo dedico a mi Dios por ser ejemplo de vida, mi creador, forjador de mi camino y acompañante en mi trayectoria universitaria.

A mi familia por ser mi fuente de inspiración y fortaleza, de manera especial a mis padres Elsa y Roberto por demostrarme que no hay nada que temer en la vida, mentores imprescindibles en mi camino hacia mi profesión.

Ofrendo este trabajo a mi hermana que descansa en el cielo, así como también a Alexandra, Karla y Doménica mujeres responsables y soñadoras, ejemplo de lucha y amor.

Rosa Priscila Ramírez Suque

AGRADECIMIENTO

Como no iniciar agradeciendo a lo que yo considero más importante en mi vida a Dios, por ser la luz que alumbra mi sendero, el promotor y fiel acompañante en lo que hoy plasmo en este proyecto.

A mis padres, por ser mi fuente principal de apoyo, los motores de mi sueño, quienes confiaron ciegamente en mí sin dudar ni un solo instante de mi capacidad para superar cada uno de los retos que se me presentaban.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría que junto sus docentes han impartido sus conocimientos y han contribuido a mi formación profesional. De manera muy especial a mi tutor Dr. Mauricio Arias por su valioso tiempo y guía durante el desarrollo de este proyecto.

Rosa Priscila Ramírez Suque

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

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE CALZADO GUSMAR EN EL CANTÓN CEVALLOS”

AUTORA: Rosa Priscila Ramírez Suque

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez

FECHA: Marzo 2023

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las empresas de calzado a nivel de Latinoamérica, luego de los efectos de la pandemia no llevan un óptimo control de los procesos, esto debido a la falta de estrategias para la reactivación de la industria. Del mismo modo, la empresa Calzado Gusmar ubicada en el cantón Cevallos ha detectado una serie de problemáticas en torno a la gestión de sus actividades dentro de ellas la inexistencia de un manual interno de funciones y la no aplicación de indicadores de gestión y la falta de comunicación entre las áreas de la empresa. Por tanto, el presente proyecto integrador se desarrolló con el objetivo de ejecutar la auditoría de gestión en la Empresa de Calzado Gusmar para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones. Para ello, se aplicaron las técnicas de auditoría a fin de levantar la evidencia suficiente y relevante para la ejecución, dentro de ellos se encuentra el cuestionario de control interno, entrevista y observación. Una vez completadas las fases de auditoría se obtuvo que; los resultados de la aplicación del modelo COSO muestran un riesgo inherente bajo y un nivel de confianza alto, sin embargo, se ha corroborado que no existe un manual de políticas, normas y procedimientos que esté actualizado, además, no existe un departamento cuyas funciones incluyan la actualización permanente de los organigramas y el manual antes referidos, del mismo modo, no se cuenta con un seguro para salvaguardar los bienes de la empresa y tampoco ha definido un procedimiento adecuado para la selección del personal. La evaluación de control interno muestra también que el proceso de producción de calzado no se encuentra debidamente documentado al igual que las políticas contables. Por otra parte, la ejecución de la auditoría evidencia un posible incremento de la morosidad por no establecer metas y estrategias de cobro, adicionalmente, se identificó la aplicación de prácticas empíricas.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA DE GESTIÓN, CALIDAD, CALZADO, CONTROL INTERNO, COSO.

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

TOPIC: “PRODUCTION COSTS AND PROFITABILITY OF POULTRY FEEDSTUFF MANUFACTURERS IN THE CANTON CEVALLOS”.

AUTHOR: Rosa Priscila Ramírez Suque

TUTOR: Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez

DATE: March 2023

ABSTRACT

Currently, footwear companies in Latin America, after the effects of the pandemic, do not have an optimal control of the processes, due to the lack of strategies for the reactivation of the industry. Similarly, the company Calzado Gusmar located in Cevallos has detected a series of problems regarding the management of its activities, including the lack of an internal manual of functions and the non-application of management indicators and the lack of communication between the areas of the company. Therefore, this integrative project was developed with the objective of executing the management audit in the Gusmar Footwear Company to measure the efficiency and effectiveness of the processes or operations. For this purpose, the audit techniques were applied in order to gather sufficient and relevant evidence for the execution, among them are the internal control questionnaire, interview and observation. Once the audit phases were completed, the results of the application of the COSO model show a low inherent risk and a high level of confidence; however, it has been corroborated that there is no manual of policies, standards and procedures that is updated, in addition, there is no department whose functions include the permanent updating of the organization charts and the manual referred to above, likewise, there is no insurance to safeguard the company's assets, nor has it defined an adequate procedure for the selection of personnel. The internal control assessment also shows that the footwear production process is not properly documented, nor are the accounting policies. The audit also revealed a possible increase in delinquency due to the failure to establish collection goals and strategies, and the application of empirical practices.

KEYWORDS: PERFORMANCE AUDIT, QUALITY, FOOTWEAR, INTERNAL CONTROL, COSO.

ÍNDICE DE 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 DE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Introducción	1

1.1.1.	Antecedentes del proyecto integrador	1
1.1.2.	Descripción del entorno	7
1.1.3.	Justificación	10
1.1.4.	Objetivos.....	13
1.2.	Revisión de la literatura	13
1.2.1.	Teoría de sistemas y su incidencia en la auditoría de gestión	13
1.2.2.	Tipos de auditoría.....	13
1.2.3.	Auditoría de Gestión.....	14
CAPÍTULO II		21
METODOLOGÍA		21
2.1.	Descripción de la metodología.....	21
2.1.1	Unidad de análisis	21
CAPÍTULO III.....		28
DESARROLLO.....		28
3.1.	Planificación preliminar o estratégica	28
3.2.	Planificación específica	58
3.3.	Ejecución de la auditoría.....	68
3.4.	Informes finales.....	86
3.4.1.	Informe de control interno.....	87

3.4.2. Informe general de la auditoría de gestión	91
CAPÍTULO IV	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
4.1. Conclusiones	94
4.2. Recomendaciones	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. <i>Productos ofertados</i>	5
Tabla 2. <i>Características</i>	15
Tabla 3. <i>Fases de la Auditoría de Gestión</i>	16
Tabla 4. <i>Componentes del Control Interno</i>	18
Tabla 5. <i>Indicadores de gestión aplicados</i>	19
Tabla 6. <i>Sujetos de estudio</i>	22
Tabla 7. <i>Preguntas del cuestionario y escalas</i>	23
Tabla 8. <i>Ficha de observación</i>	24
Tabla 9. <i>Fases de la auditoría de gestión</i>	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Estructura Organizacional.....	4
Gráfico 2. Marca y logo de la empresa	6
Gráfico 3. Ubicación.....	6
Gráfico 4. Componentes de Control Interno.....	17

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
Anexo 1. <i>Comentarios de los clientes</i>	103
Anexo 2. <i>Certificado del RUC</i>	104
Anexo 3. <i>Declaración de impuesto a la renta</i>	105

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Historia de la empresa

De acuerdo con el Gerente de la empresa Calzado Gusmar, Gustavo Martínez (2022) Creaciones Gusmar nace como una empresa artesanal de calzado que brinda su servicio hace más de 25 años a la ciudadanía. La empresa se llama así en honor al nombre de su propietario, el Señor Gustavo Martínez, esto se debe a que se tomó las tres primeras letras tanto del nombre como del apellido, denominándose, así como GUSMAR.

La empresa de calzado GUSMAR, se ha dedicado a la producción y comercialización de calzado formal, casual, deportivo y trabajo por temporada escolar. Actualmente la empresa Gusmar se encuentra en una etapa de crecimiento dentro del cantón, debido a que ha incluido una variedad de artículos de cuero como: carteras, correas y billeteras, durante este proceso se ha experimentado las fases de introducción a nuevos mercados. Por lo tanto, es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener y mejorar de una manera exitosa el producto y la marca en el mercado nacional e internacional.

La empresa cuenta con personal altamente calificado y maquinaria lista para una producción a gran escala a través de sus altos estándares de producción y calidad, contando así con una gran variedad de zapatos que están a la vanguardia de las personas. Aportando positivamente a una mejor sociedad, generando empleo dentro de un buen ambiente de trabajo; cumpliendo así con las obligaciones legales y obteniendo un justo margen de utilidad.

1.1.1.2. Detalles estratégicos

De acuerdo a la entrevista proporcionada por el Gerente de la empresa Calzado Gusmar, Gustavo Martínez (2022), los detalles estratégicos que dispone la empresa son los siguientes:

1.1.1.2.1 Misión

Gusmar es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, ofreciendo un servicio con estándares de calidad reconocidos, obteniendo utilidades y rentabilidad adecuadas, lo cual nos permita mantenernos dentro del mercado.

1.1.1.2.2 Visión

Posicionarnos dentro del mercado como una de las empresas líderes en ventas a nivel nacional en un período de 5 años, mediante la implantación de sistemas y estándares de calidad, brindando un producto que cumpla con los requerimientos del cliente.

1.1.1.2.3 Valores corporativos

Colaboración: Para el cumplimiento de las metas se requiere a todos los colaboradores de la organización que participemos en equipo para la realización y mejora de los procesos.

Honestidad: Nuestra conducta debe ser socialmente responsable, mostrando, respeto, imparcialidad, sinceridad y apego a las reglas de la organización.

Lealtad: Cuidar nuestras relaciones de trabajo, siendo fieles, y cuidando nuestra organización.

Respeto: Buscar el bien común sin ofender a nadie su integridad.

1.1.1.2.4 Objetivos

1. Mejorar el nivel de producción de calzado.
2. Buscar nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional.
3. Ofrecer a los clientes calzado con materia prima de excelente calidad.
4. Satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

1.1.1.3. Estructura Organizacional

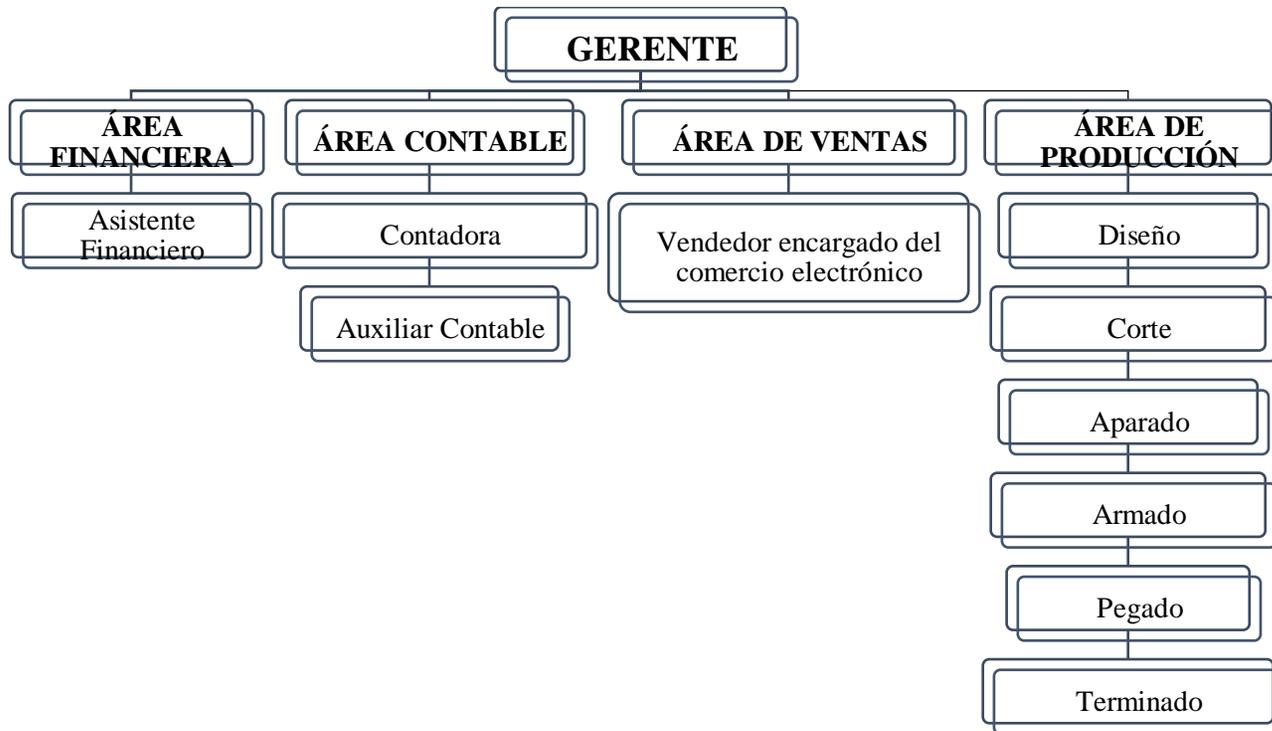


Gráfico 1. Estructura Organizacional
Fuente: Calzado Gusmar (2022)

1.1.1.4. Detalles de operación

Tabla 1. *Productos ofertados*

Tipo de calzado	Producto
Calzado casual	
Calzado Formal	
Calzado Deportivo	
Calzado Escolar	
Correas, billeteras y demás artículos	

Fuente: Calzado Gusmar (2022)

1.1.1.5. Marca y logo



Gráfico 2. Marca y logo de la empresa
Fuente: Calzado Gusmar (2022)

1.1.1.6. Ubicación



Gráfico 3. Ubicación
Fuente: Calzado Gusmar (2022)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. Visión global de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión corresponde una de las competencias de muchas instituciones de auditoría superior (IAS), tanto en países desarrollados como en desarrollo, sin embargo, a nivel de América Latina tras resultados obtenidos se confirma que las situaciones políticas y económicas afectan al desempeño de las empresas (Yetano & Castillejos, 2015).

Difundir buenas prácticas en auditoría de gestión contribuye a un sólido desarrollo en cualquier organización, sea pública o privada. Sus diferentes aplicaciones permiten identificar, controlar y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos de administración ligados transversalmente a los procesos administrativos que desarrollan todas las organizaciones (Sánchez & Yañe, 2019).

A nivel de Latinoamérica la auditoría de gestión minimiza las posibles irregularidades, a través de personal idóneo y experimentado. El grado en que la auditoría interna puede asesorar a la administración está en proporción con la idoneidad y habilidad del cuerpo de auditores internos y con su libertad de acciones. Lo esencial en el control interno son las medidas que se tomen para que las operaciones estén de conformidad con las normas o requerimientos prescritos o deseados. Para tomar estas medidas, la administración necesita de una información oportuna y adecuada sobre la ejecución (Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público, 2014).

Actualmente varias empresas de calzado a nivel de Latinoamérica, luego de los efectos de la pandemia no llevan un óptimo control de los procesos, esto se debe a que no se integran estrategias para la reactivación de la industria del calzado que promuevan la cultura de diseño propio; estandarización y normalización de partes y componentes de calzado (SERMA, 2021).

1.1.2.2. Visión panorámica de la auditoría de gestión en el sector ecuatoriano

En el Ecuador se han implementado varias normas de uso obligatorio de los procesos de auditoría, como parte de la lucha contra la corrupción, se han observado varias disposiciones internacionales como son las NIC y NIIF, las mismas que son aplicadas dentro de las empresas públicas y privadas, que a lo largo de los años se han constituido como una herramienta imprescindible que permite garantizar procesos efectivos, eficientes y transparentes, cuyo propósito principal está enfocado en identificar posibles focos de corrupción que pueden ser erradicados y sancionados dentro del Ecuador (Núñez , Proaño, & Quiñónez, 2018).

La complejidad de los problemas administrativos, de dirección y financieros ha conllevado a que las empresas requieran de desarrollo de técnicas y procedimientos en las auditorías y en los controles de gestión para que se proporcione un análisis en profundidad de las organizaciones basado en la determinación y evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y calidad de los procesos dentro de una empresa (Zambrano , Álvarez, & Yoza, 2021).

La auditoría de gestión ha ido evolucionando y se encuentra orientado a revisar los procesos internos y externos dentro de las empresas abarcando los principios de la contabilidad generalmente aceptadas, es así como la auditoría de gestión nace como una necesidad para examinar las decisiones tomadas por medio de sus niveles jerárquicos que conllevan sus actividades.

La auditoría es un tema ampliamente abordado y aplicado por las empresas públicas y privadas, grandes o pequeñas, en el caso de las empresas públicas están reguladas de forma obligatoria a través de la Ley Orgánica de la Contraloría del Estado y el Reglamento de la LOCGE, mientras que las empresas privadas están reguladas por la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las empresas deben ser controladas a través de las técnicas y modalidades de auditoría, con el fin de examinar,

verificar y evaluar las gestiones administrativas, financiera, operativa (Quispe, Otto , & Dante, 2020)

Las pequeñas y medianas empresas en Ecuador debido a la variabilidad de sus productos de calzado deben conocer el estado actual de los procesos de cada área, a través del levantamiento de información que les permita la elaboración de un mapa de procesos globales, dando acceso a los trabajadores a una visión global de sus obligaciones y la descripción a detalle de las actividades a realizar (Tigre Ortega, Tubón Núñez, & Carrillo Ríos, 2017).

1.1.2.3. Control interno en la empresa de Calzado Gusmar

Calzado Gusmar está ubicado en el cantón Cevallos, perteneciente a la provincia de Tungurahua, tras realizar una visita previa se detectó una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de las actividades diarias, siendo estas las siguientes:

- Inexistencia de un manual interno de funciones y procedimientos, de las actividades que se desempeñan en las áreas que conforman la empresa.
- No se han establecido indicadores de gestión que evalúen los procesos desarrollados en cada área, lo que ha estado provocando una gestión inadecuada de la institución.
- Es evidente la falta de un adecuado sistema de comunicación entre las áreas de la empresa.

Por tal motivo surge la propuesta de realizar una Auditoría de Gestión orientada a las mejoras de eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones dentro de la institución.

1.1.3. Justificación

De acuerdo con Vilorio (2004) los orígenes de la auditoría son remotos, durante varios años el hombre no tuvo solo la necesidad de registrar sus transacciones sino busco la manera de controlarlas, en sus inicios el objetivo principal de la auditoría era la detección y la prevención de errores, lo cual conllevó a resaltar la importancia del control interno dentro de las organizaciones, con el propósito de brindar una información coherente y útil para los usuarios, detectando los fraudes y anomalías dentro del entorno en el cual se desarrollan.

Para Quispe Fernández, Arellano Cepeda, & Ayaviri Nina (2016) tras realizar su investigación manifiestan que la auditoría ayuda al cumplimiento de metas y objetivos los cuales sirven como un elemento esencial para el administrador en la toma de decisiones, basandose en conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, así mismo el resultado de la realización de auditorías frecuentes mejora los procesos de control de recursos, lo que beneficia a las instituciones debido a que se ratifican las cifras, garantizan la estabilidad y aseguran la participación de trabajadores dentro de las instituciones.

Para Grimaldo Lozan (2014) la auditoria es un proceso sistemático que permite la recolección de evidencias para determinar la confiabilidad y calidad de la ejecución de actividades que se realizan dentro de las empresas con relación a sus requisitos, criterios, reglamentos, manuales con políticas y procedimientos establecidos para la toma de decisiones en pro de las organizaciones.

Es así como la auditoría ha ido evolucionando favorablemente, no solamente se encarga del análisis del comportamiento financiero ahora tiene un enfoque más amplio direccionado a la gestión ambiental, el ámbito informático y la gestión de la calidad, la buscando así un adecuado manejo administrativo de los recursos materiales, financieros y humanos dentro de las organizaciones (Calero Mendoza & Burgos Burgos, 2016).

De acuerdo con Montilla Galvis & Herrera Marchena (2006) la auditoría se usa a través de la planeación estratégica, asegurando que se preste atención a las áreas importantes identificando los problemas para anticiparse a las fases y actividades que se encuentran pendientes por realizar. En el mismo sentido Giménez Chornet (2017) la auditoría ha ido incorporando a la gestión, como un proceso de transparencia, que garantice la lucha continúa contra la corrupción administrativa y la deficiente práctica de los gestores, de ese modo se encarga de asegurar la excelencia en el adecuado cumplimiento de las normativas jurídicas vigentes y potencia el nivel de confianza de los ciudadanos en el sector público.

La evaluación de la gestión en el Ecuador, ha mejorado sus elementos debido a que se ha incrementado sus niveles de eficiencia y eficacia a través de órganos internos que sean confiables y que su finalidad sea mejorar el control interno dentro de las empresas, por otro lado resulta necesario mencionar que las auditorías internas constituyen una herramienta de innovación que involucran nuevos mecanismos a través de una participación estatal cuya finalidad es el bienestar de la sociedad y la adecuada administración de los recursos públicos (Almeida, Gallardo , & Tomaselli, 2006).

La auditoría de gestión es una herramienta orientada hacia el mejoramiento continuo de las organizaciones evaluando las metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces promoviendo el buen manejo de los recursos institucionales (Menéndez Lainez, 2022).

La importancia de la auditoría de gestión radica en mejorar los procesos administrativos de las empresas encaminadas a corregir la efectividad, eficiencia y economía, proporcionando la toma de decisiones a través de recomendaciones para lograr un mejor desarrollo económico de la empresa (Llumiguano Poma, Gavilánez Cardenas, & Chávez Chimbo, 2021).

Las sociedades están encaminadas a vivir de manera global, con la ciencia, cultura, desarrollo productivo y avances tecnológicos, que a lo largo de la historia ha permitido que la auditoría sea participe de estas transformaciones para integrarlas en su campo de acción, adaptándose a cambios económicos, sociales y políticos que han llegado a convertirse en motores de nuevas ideas hacia procesos en beneficio de una mejora continua dentro de la sociedad.

La contribución de este estudio es de gran utilidad para la Empresa de Calzado Gusmar ubicada en el cantón Cevallos porque a través de la aplicación de la auditoría de gestión se podrá determinar las deficiencias presentadas en su desarrollo organizacional y permitirá fortalecer la eficiencia y eficacia de los procesos operacionales en las distintas áreas que conforman la empresa a través de una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia.

Para este proyecto, se ejecutará las tres fases de la auditoría de gestión, iniciando por un conocimiento preliminar a través de la fase de planificación, la misma que permitirá conocer los datos iniciales de la empresa. Seguido se ejecutará la auditoría a través de la elaboración de papeles de trabajo, que permitirán el hallazgo del componente auditar. Finalmente se realizará la comunicación de resultados a través de un informe para dar conclusiones y recomendaciones en pro de beneficios de la empresa.

La elaboración del presente proyecto integrador aportará a la profesión de manera positiva debido a que se pondrá en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en pro de mejoras dentro de la Empresa de Calzado Gusmar para lograr mayor productividad y rendimiento laboral en todas las áreas.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

- Ejecutar la auditoría de gestión en la Empresa de Calzado Gusmar para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar la planificación de la auditoría de gestión para la determinación de los niveles de riesgo y enfoque de auditoría.
- Realizar la auditoría de gestión para la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten los resultados.
- Comunicar los resultados de la auditoría de gestión a través del informe para la toma de decisiones de la alta gerencia.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Teoría de sistemas y su incidencia en la auditoría de gestión

La teoría de sistemas es un método que permite unir y organizar los conocimientos con la intención de una mayor eficacia de acción (Zamudio, 2013). De esta forma al aplicar la teoría de sistemas dentro de las empresas se debe analizar todos los problemas sin perder de vista el marco global. Bajo esta perspectiva la teoría de sistemas permite que la auditoría de gestión se lleve a cabo a través de la mejora de los procesos de control interno y externo, beneficiando así a las empresas y ayudando al cumplimiento de metas y objetivos para una adecuada toma de decisiones gerencial.

1.2.2. Tipos de auditoría

De acuerdo con Arias (2018), la tipología de la auditoría es variada, entre las principales están; la auditoría financiera, auditoría de gestión, auditoría gubernamental y otras como la auditoría interna que es realizada por los profesionales que trabajan dentro de la empresa, y la auditoría externa que permite que una firma no vinculada a la empresa realice el levantamiento de la información para la obtención de hallazgos relevantes.

1.2.3. Auditoría de Gestión

1.2.3.1. Definición

De acuerdo con Cubero (2019) la auditoría de gestión está sustentada en conocer de forma general a la empresa a través de su contexto interno y externo; su posicionamiento estratégico que permite conocer su comportamiento a través de indicadores midiendo el uso de recursos, de eficiencia y de calidad. En cambio, Vásquez y Pinargote (2018), manifiestan que los niveles de eficiencia, eficacia y economía dentro de las empresas determinan las posibles deficiencias que afectan el desarrollo normal de las actividades de las empresas. Por ende, a través del mejoramiento continuo se garantiza la calidad de un mundo global.

En definitiva, Montilla y Herrera (2006), manifiestan que en diversos países del mundo, las prácticas de la auditoría están reconocidas por la sociedad, con el fin de evitar posibles desfalcos y fraudes tomando varias medidas de control, a partir de la Segunda Guerra Mundial se reconoció a la auditoría de gestión como un mecanismo encargado de la información desde un enfoque de la productividad hacia la búsqueda del incremento de los niveles de la eficiencia de los procesos y la eficacia de los resultados.

1.2.3.2. Importancia

Para Arias (2018) la auditoría de gestión contribuye a la dirección de las empresas para alcanzar una administración eficaz y detectar las deficiencias y aspectos que deben ser mejorados para optimizar la rentabilidad y el crecimiento empresarial. Dentro de la misma rama Gamboa Poveda, Puente Tituaña, & Vera (2016) concluyen que la importancia de la auditoría radica, en dar una respuesta óptima a las necesidades de las entidades u organizaciones. Permitiendo así, identificar las fortalezas y debilidades de las instituciones para propiciar un mayor nivel de eficiencia y eficacia en sus componentes e incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, evaluando la administración de los recursos económicos, financieros, materiales y humanos.

1.2.3.3. Objetivos de la auditoría de gestión

De acuerdo con Rivera (2018) los objetivos de la auditoría de gestión son los siguientes:

1. Verificar el apropiado manejo de los recursos.
2. Comprobar la existencia de métodos apropiados de operación.
3. Verificar la confiabilidad de la información y de los controles.
4. Vigila la existencia de políticas y procedimientos.
5. Comprobar la existencia de objetivos.
6. Evaluar la organización de la empresa

1.2.3.4. Características de la auditoría de gestión

Para Vásquez & Pinargote (2018) las características de la auditoría de gestión son las siguientes:

Tabla 2. *Características*

Características	Definición
Continua	Ser permanente y supervisar las no conformidades que sean detectadas a lo largo de la auditoría.
Sistemática	Coordina las actividades de auditoría de una forma minuciosa, ordenada y planificada bajo procedimientos que permitan medir el grado de calidad del trabajo que se va a realizar.
Objetiva	Asegurar que los hallazgos se encuentren sustentados a través de evidencia sean suficientes, relevantes y competentes.
Confiable	La información debe ser presentada en forma precisa y veraz de acuerdo con cada uno de los procesos.

Fuente: Vásquez & Pinargote (2018)

1.2.3.5. Fases de la auditoría de gestión

Para Arias (2018), las fases de la auditoría de gestión se detallan a continuación:

Tabla 3. *Fases de la Auditoría de Gestión*

Fases	Definición
Planificación	A través de la planificación preliminar, se busca conocer la información general sobre la organización; mientras que la planificación específica que busca evaluar el control interno de las organizaciones.
Ejecución	A través de esta fase se aplican todos los procedimientos y técnicas de auditoría que permiten encontrar hallazgos con evidencias.
Comunicación de resultados y el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones	Se traduce a la entrega del informe final como una opinión formal del examen de auditoría que se realizó dentro de la empresa, así mismo a través del seguimiento se busca verificar que las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría sean cumplidas de una manera óptima y objetiva, cuya finalidad es alcanzar los objetivos planificados para conseguir eficiencia, eficacia y economía en los procesos de la organización.

Fuente: Arias (2018)

1.2.3.6. Elementos de la auditoría de gestión

Según La Contraloría General del Estado (2002) la auditoría de gestión está constituida por tres elementos:

Eficacia: Consiste en cumplir los objetivos propuestos dentro de una entidad.

Eficiencia: Es el aprovechamiento de los recursos para alcanzar los objetivos, tomando en consideración el tiempo y la calidad bajo un criterio integral relacionándola con la productividad de las actividades con un estándar de desempeño.

Economía: Se define como la reducción al mínimo del costo de los recursos que van a hacer empleados para realizar un proyecto, proceso u actividad, se encarga de medir si los resultados están siendo obtenidos a un costo más bajo del que fue planificado.

1.2.3.7. Control Interno



Gráfico 4. Componentes de Control Interno

Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

El control interno es un proceso que está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías relacionadas con las operaciones, la información y el cumplimiento dentro de las empresas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

1.2.3.8. Componentes del control interno COSO I

De acuerdo con el COSO I (2013) el control interno consta de cinco componentes integrados:

Tabla 4. *Componentes del Control Interno*

Componentes de Control Interno	Definición
Entorno de control	Es un conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base de control interno dentro de las empresas.
Evaluación de riesgos	El riesgo es considerado como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y que afecte a la consecución de objetivos.
Actividades de control	Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que mitigan los riesgos con impacto potencial en los objetivos.
Información y comunicación	Es necesario para que las entidades puedan llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.
Actividades de supervisión	Los responsables de las empresas se deben encargar de una revisión y evaluación sistemática de los componentes.

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013)

1.2.3.9. Indicadores de gestión

Para Uribe & Reinoso (2014) los indicadores de gestión pueden ser representados en valores, índices, series, estadísticas y unidades, los mismos establecen el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de cada uno de los procesos.

Tabla 5. *Indicadores de gestión aplicados*

Indicador	Definición	Fórmula
Cumplimiento de las metas de cobro	Permite identificar las metas cumplidas respecto de los cobros realizados	$\frac{\text{Cuentas por cobrar gestionadas}}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$
Cumplimiento de las obligaciones fiscales	Facilita la medición del cumplimiento de los deberes formales con los organismos públicos.	$\frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planificada}}$
Resolución de problemas	Permite identificar la capacidad de una empresa para resolver los conflictos presentados	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas suscitados}}$
Satisfacción de clientes	Permite identificar en qué número los clientes muestran satisfacción por el servicio y la calidad de los productos recibidos.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$
Producción sin fallos	Es un indicador de medición de la eficiencia y la calidad de la producción a partir de la identificación de los productos con fallos.	$\frac{\text{Productos sin fallo}}{\text{Producción total}}$

Elaborado por: Ramírez (2022)

1.2.3.10. Papeles de trabajo

Para Quintanilla Romero & Trujillo Calero,(2015) los papeles de trabajo son considerados como un conjunto de documentos donde se registran los datos, información e informes obtenidos durante el examen de auditoría, respaldando el trabajo realizado para emitir las recomendaciones que se consideran necesarias.

1.2.3.11. Informe final de auditoria

El informe final de auditoría es un documento el cual señala los hallazgos encontrados a lo largo de la auditoría, del mismo modo las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos que fueron propuestos en el examen a ejecutarse (Franklin, 2007).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

El desarrollo del presente proyecto se dirige a la empresa de Calzado Gusmar, la misma que se encuentra ubicada en el Cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. De este modo, el propósito de la auditoría de gestión es medir la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas que la componen.

En este caso, se evidencia que la empresa cuenta con 4 áreas, 2 de ellas corresponden al ámbito administrativo (Financiera y Contable) dentro de las cuales se centran las actividades de control de las operaciones. Por otra parte, se encuentra el área de ventas que incluye a aquellos procesos relacionados con el comercio electrónico y tiendas físicas. Además, se encuentra el área de producción en la que se ejecuta el proceso de elaboración de los productos destinados para la venta y donde se concentran la mayor parte de actividades operativas de la empresa.

Así, el desarrollo de la auditoría de gestión parte de la identificación de los procesos y actividades desarrolladas en cada una de estas áreas para conocer si cumplen con los indicadores de eficiencia y eficacia basados en los componentes de control interno. A partir de ello, es posible comunicar los resultados obtenidos y las recomendaciones de mejora para la posteridad empresarial.

2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Fuentes de información primaria. - Para el desarrollo del presente caso, se considera como fuente de información primaria al personal que labora en la empresa y que se encuentra inmiscuida en la ejecución de las actividades diarias de la institución. En base

a ello, se conoce que la empresa labora un total de 30 personas en las diferentes áreas (financiera, contable, ventas, producción). Para la aplicación de los instrumentos se considera el criterio de los líderes de cada una de las áreas.

Tabla 6. Sujetos de estudio

<i>Nombres</i>	<i>Cargo</i>	<i>Departamento</i>
<i>Gustavo Martínez</i>	<i>Gerente empresarial</i>	<i>Gerencia</i>
<i>Jessica Miranda</i>	<i>Contadora</i>	<i>Área contable</i>
<i>Cecilia Arcos</i>	<i>Asistente financiero</i>	<i>Área financiera</i>
<i>David Martínez</i>	<i>Vendedor</i>	<i>Área de ventas</i>
<i>Edisson Martínez</i>	<i>Jefe de producción</i>	<i>Área de producción</i>

Elaborado por: Ramírez (2022)

Cuestionario. – Las herramientas utilizadas para la aplicación del instrumento corresponde al cuestionario de control interno que utiliza una escala de calificación dividida en tres partes (Si, No y No aplica). Estas constituyen un tipo de respuestas cerradas, no obstante, se plantea un apartado adicional de observaciones para poner en manifiesto las causas por las cuales se generó una respuesta negativa.

Así, para el levantamiento de la información de cada uno de los componentes que permiten la evaluación de la gestión empresarial se aplica un cuestionario de control interno. A partir del número de respuestas positivas, se calcula el nivel de confianza y posterior a ello se determina el tipo de pruebas que se deben aplicar (de cumplimiento o sustantivas) en cada uno de ellos. La escala utilizada y tipos de preguntas de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 7. Preguntas del cuestionario y escalas

Dimensión	Preguntas	Escala
Ambiente de control	¿La empresa ha establecido su misión, visión, valores y objetivos empresariales y los ha comunicado a todo el personal?	Si
		No
		No aplica
Ambiente de control	¿La empresa ha establecido un manual de funciones que permite a cada uno de los integrantes conocer sus responsabilidades y el rol que cumple en la institución?	Si
		No
		No aplica
Actividades de control	¿Se han establecido medidas de prevención de riesgos a través de una planificación previa?	Si
		No
		No aplica
Actividades de control	¿Se realizan revisiones constantes del estado de los inventarios a través de constataciones físicas?	Si
		No
		No aplica
Información y comunicación	¿Se informa de manera periódica los resultados de la actividad económica y del cumplimiento de las obligaciones legales?	Si
		No
		No aplica
Información y comunicación	¿Se reporta a la dirección empresarial los problemas y errores de manera oportuna?	Si
		No
		No aplica

Elaborado por: Ramírez (2022)

Fuentes de información secundarias. - En el desarrollo de la auditoría de gestión, las fuentes de información secundaria parten de los documentos y libros contables que han sido realizados y modificados de acuerdo con la realidad de la institución. Esta información se transforma en papeles de trabajo que permiten analizar si contribuyen positivamente a la gestión empresarial.

Observación. - De acuerdo con Hernández-Sampieri (2014), una ficha de observación contiene un listado de elementos que se requieren analizar en base a ello se puede identificar si se cumplen o no parámetros que a simple vista pueden ser percibidos. En base a ello el desarrollo de la auditoría de gestión hace uso de este instrumento a fin de levantar información suficiente y relevante.

Los resultados de la aplicación de la ficha de observación se ejecutan por cada una de las áreas puesto que el objetivo es identificar en qué medida se aplican los controles en cada una de ellas.

Tabla 8. *Ficha de observación*

	Área financiera	Área contable	Área de ventas	Área de producción
Los trabajadores conocen sus funciones y las responsabilidades a las que se encuentran sujetos de acuerdo a su cargo.				
La contratación se desarrolla en base a un proceso para identificar las capacidades y aptitudes de los prospectos.				
Se genera una adecuada inducción al personal una vez que ha ingresado a la empresa.				
Las políticas y reglamentos se encuentran establecidos por escrito.				
Los trabajadores conocen la misión, visión, objetivos y filosofía empresarial				
Se encuentra plasmado un manual de prevención de riesgos laborales y siniestros.				
Se da cumplimiento con las leyes vigentes que rigen la actividad empresarial en el Cantón.				

	Área financiera	Área contable	Área de ventas	Área de producción
Los inventarios y suministros se encuentran debidamente registrados.				
Existe un manual de uso para la maquinaria y los materiales de la empresa.				
Se ejecutan constataciones físicas para evaluar el inventario de materia prima, productos en proceso, inventarios disponibles para la venta.				
Se ejecutan constataciones físicas de los activos fijos para identificar su estado.				
Los empleados registran adecuadamente sus horas de trabajo a través de un rol de pagos.				
Existe un control del pago de las obligaciones sociales con los trabajadores de la empresa.				
Se ejecutan capacitaciones contantes para actualidad el conocimiento de los trabajadores de la empresa.				
Se han establecido políticas o programas para motivar al personal de la empresa.				
Existen políticas de cobros y pagos				
Se mide constantemente el desempeño del personal con la aplicación de indicadores de gestión.				

Elaborado por: Ramírez (2022)

2.1.5 Fases del desarrollo

A continuación, se describen las fases de la auditoría de gestión la misma que se aborda en el desarrollo de todo el documento.

Tabla 9. *Fases de la auditoría de gestión*

Fases	Evidencia	Resultado
Fase I		
Conocimiento preliminar	Conocimiento preliminar: Entrevista	Resultados de la entrevista preliminar
Fase II		
Planificación	Planificación específica Información estratégica de la empresa Documentación preliminar (guía de entrevista) Evaluación de Control Interno	Memorándum de planificación estratégica Memorándum de planificación específica
Fase III		
Ejecución	Ficha observación Papeles de trabajo con evidencia de pruebas de cumplimiento Documentos y evidencias	Matriz de hallazgos de auditoría
Fase IV		
Comunicación	Informe borrador Socialización del informe Emisión del informe	Informes de resultados
Fase V		
Seguimiento	Aplicación de indicadores	Flujograma de seguimiento

Fuente: Ramírez (2022)

En la primera fase correspondiente al levantamiento de información preliminar el investigador acudió a las instalaciones de la empresa para aplicar la entrevista al gerente y contador de la institución a fin de conocer el estado actual y general de la institución.

En la segunda fase, que corresponde a la planificación de auditoría se procedió a precisar los objetivos y el alcance del trabajo incluyendo parámetros e indicadores de gestión por cada uno de los componentes de control interno.

En la fase tercera se aplicaron los procedimientos de auditoría a fin de levantar los hallazgos con la mayor cantidad, relevancia y calidad apropiadas con las cuales fue posible sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe final.

La cuarta fase se compone de la comunicación de resultados e incluye la elaboración del informe final que a su vez expresa si los hallazgos encontrados son positivos o negativos de manera resumida. Además, se pone en consideración una serie de recomendaciones para mejorar la gestión empresarial.

La quinta fase corresponde a dar seguimiento a las recomendaciones que se emitieron posterior a las recomendaciones plasmadas en el informe final.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Planificación preliminar o estratégica

Información de la empresa	
Nombre de la empresa	
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión
Ejercicio auditado	2021

Contenido de la planificación preliminar		
	Ref.	Descripción
Archivo permanente	VP	Visita previa
	AP	Archivo permanente
Archivo corriente	AP	Información general
	AP	Conocimiento de la empresa
	AP	Planificación estratégica
	AP	Componentes de la empresa
	AP	Planificación de trabajo
	AP	Memorándum de planificación estratégica

Descripción del equipo de auditoría			
Nombres	Iniciales	Cargo	Participación
Mauricio Giovanny Arias Pérez	MGAP	Supervisor	20%
Rosa Priscila Ramírez Suque	RPRS	Auditor Senior	80%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

ARCHIVO PERMANENTE

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Información general

Nombre de la empresa	CALZADO GUSMAR
Dirección	Cantón Cevallos
Gerente	Raúl Gustavo Martínez Guerrero
Actividad económica	Fabricación de calzado de cuero y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).
Número de RUC	1801752005001
Tipo de contribuyente	Persona natural obligada a llevar contabilidad Pertenece al Régimen RIMPE.
Correo electrónico	gusmar.cevallos@gmail.com
Responsable de la visita previa	Rosa Priscila Ramírez

Ambiente Interno

Calzado Gusmar es una empresa con una trayectoria de 25 años en el mercado de la fabricación y comercialización de zapatos para todas las edades y preferencias, su material estrella es el cuero razón por la cual sus productos destacan en durabilidad y confort.

Ficha de observación

La ficha de observación se aplica a la empresa de Calzada Gusmar con el fin de identificar la aplicación de prácticas de control interno en cada uno de los departamentos de componen la empresa.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

 <i>Auditors independientes</i>	“RR Auditores Independientes” Visita previa			VP 2/7
	Área financiera	Área contable	Área de ventas	Área de producción
Los trabajadores conocen sus funciones y las responsabilidades a las que se encuentran sujetos de acuerdo a su cargo.	X	X	X	X
La contratación se desarrolla en base a un proceso para identificar las capacidades y aptitudes de los prospectos.		X		
Se genera una adecuada inducción al personal una vez que ha ingresado a la empresa.		X		X
Las políticas y reglamentos se encuentran establecidos por escrito.				
Los trabajadores conocen la misión, visión, objetivos y filosofía empresarial	X	X		
Se encuentra plasmado un manual de prevención de riesgos laborales y siniestros.				
Se da cumplimiento con las leyes vigentes que rigen la actividad empresarial en el Cantón.	X	X	X	X
Los inventarios y suministros se encuentran debidamente registrados.	X	X	X	X
Existe un manual de uso para la maquinaria y los materiales de la empresa.				X

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	Área financiera	Área contable	Área de ventas	Área de producción
Se ejecutan constataciones físicas para evaluar el inventario de materia prima, productos en proceso y disponibles para la venta.		X		X
Se ejecutan constataciones físicas de los activos fijos para identificar su estado.				X
Los empleados registran sus horas de trabajo a través de un rol de pagos.	X	X	X	X
Existe un control del pago de las obligaciones sociales con los trabajadores de la empresa.	X	X	X	X
Se ejecutan capacitaciones contantes para actualidad el conocimiento de los trabajadores de la empresa.		X		
Se han establecido políticas o programas para motivar al personal de la empresa.				
Existen políticas de cobros y pagos		X	X	
Se mide constantemente el desempeño del personal con la aplicación de indicadores de gestión.			X	

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Composición interna

Cargo	Departamento	Número de personas
Gerente empresarial	Gerencia	
Contadora	Área contable	
Asistente financiero	Área financiera	
Vendedor	Área de ventas	
Jefe de producción	Área de producción	
Total		

Matriz de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<p>Larga trayectoria en el mercado</p> <p>Alianzas consolidadas con proveedores</p> <p>Posicionamiento de la marca de zapatos de cuero en el cantón y la provincia.</p> <p>Fidelización de los clientes por la calidad de los productos.</p> <p>Aplicación de procesos planificados</p>	<p>Deficiencia en la aplicación de estrategias.</p> <p>Aplicación de proceso de selección empíricos.</p> <p>Falta de aplicación de políticas y normas por escrito.</p> <p>Deficiencia en la planificación y prevención de riesgos laborales y desarrollo de planes de contingencia</p>

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Análisis de los factores externos PESTEL

Factores políticos y legales

El análisis del contexto político-jurídico representa una enorme influencia en la legislación empresarial y en el poder adquisitivo de clientes y empresas. El hecho de que el entorno político-económico ecuatoriano atravesase un período de inestabilidad debido a las medidas impuestas, las leyes cada vez más exigentes y las políticas de austeridad, que han venido obstaculizando la inversión de las empresas y jugando con el poder adquisitivo de los consumidores.

Los incentivos fiscales y las leyes de protección del consumidor, cada vez más exigentes, también pueden ser vistos por las empresas como oportunidades que deben aprovechar, reforzando así su competitividad y asegurando su diferenciación. Por otra parte, la creciente liberalización del comercio internacional y la consiguiente apertura de las barreras comerciales, permiten el desarrollo de grupos económicos y financieros.

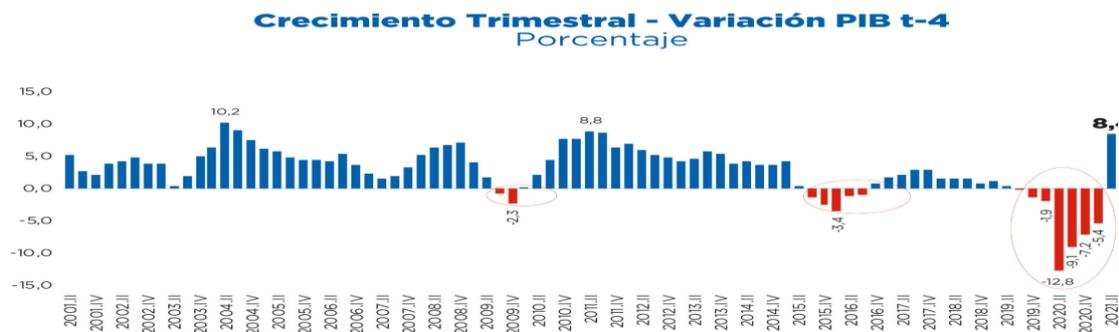
También en este contexto, cabe destacar los elevados costes de personal, en concreto, y la Seguridad Social, en ocasiones lleva a las empresas a subcontratar o a aprovechar las ayudas e incentivos actuales para contratar nuevos empleados y disfrutar así de algún beneficio del estado.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Análisis de los factores externos PESTEL

Factores económicos y sociales

El contexto económico es importante para comprender el estado de la economía a corto y largo plazo. En la siguiente figura se puede apreciar la variación del PIB proporcionado por el Departamento de Economía y Comercio Exterior de la CCQ.



Se puede apreciar que durante la pandemia se vio afectado el comercio llegando incluso a alcanzar a un PIB de -12,8 en el 2020, en medio de a crisis sanitaria las empresas se vieron en la obligación de encontrar medios alternativos para la distribución de los productos. Posterior a ello, se registró una recuperación para el año 2021.

Por otra parte, de acuerdo con el censo 2010, la población de ecuatorianos fue de 14’483.499 habitantes, de los cuales el 49,56% son hombres y el 50,44% son mujeres quienes poseen un promedio de edad de 28 años.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Factores tecnológicos y ecológicos

Por último, es a través del contexto tecnológico como se puede entender el impacto que la evolución tecnológica tiene en la sociedad y las nuevas oportunidades de negocio que subyacen, permitiendo la creación de nuevos productos, capaces de generar nuevos paradigmas en la sociedad. Por ejemplo, los nuevos paquetes de operador que agregan en un solo servicio los distintos canales de comunicación, televisión, internet, teléfono y móvil.

El creciente uso de las nuevas tecnologías y el acceso permanente a Internet, a través de Wi-Fi, ha desencadenado un cambio en los métodos de compra de los consumidores, que sustituyen la compra en tiendas físicas por otras virtuales. El consumidor actual es híbrido, combinando características del consumidor tradicional, que acude a la tienda física, con las características de un consumidor hi-tech, que busca información en la web, estando mucho más informado, actualizado y exigente, requiriendo información, ya sea física o virtual, y varias opciones de elección.

Por tanto, las empresas deben adaptarse y seguir el ritmo de las innovaciones para poder competir. Los programas gubernamentales de incentivo a la investigación y la existencia de la protección de marcas y patentes son factores tecnológicos a aprovechar. En la industria ecuatoriana del calzado es reconocida externamente por desarrollar tecnologías y equipos innovadores, donde hay una creciente modernización tecnológica y donde se apuesta fuerte en la internacionalización, por el componente moda, diseño e imagen. Del mismo modo en el país se ha buscado generar una producción limpia a través de la inversión en tecnología.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Audidores Independientes” Archivo permanente	AP 1/12									
Información de la empresa											
Nombre de la empresa											
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión										
Ejercicio auditado	2021										
Índice de contenido del archivo permanente											
Nro	Detalle	Ref.									
	DETALLE DE LA EMPRESA	AP 2/10									
1	Constitución de la empresa	AP 2/10									
2	Objeto social	AP 2/10									
3	Base legal a la que se rige	AP 3/10									
4	Misión	AP 4/10									
5	Visión	AP 4/10									
6	Objetivos	AP 4/10									
7	Valores empresariales	AP 4/10									
8	Productos ofertados	AP 4/10									
9	Estrategias	AP 5/10									
10	Políticas	AP 5/10									
11	Organización	AP 6/10									
12	Clientes	AP 7/10									
13	Análisis FODA	AP 8/10									
	SISTEMA CONTABLE Y PRESUPUESTO										
1	Estructura del departamento contable	AP 9/10									
2	Uso de comprobantes de venta	AP 9/10									
3	Uso de software contable	AP 9/10									
4	Información presupuestaria	AP 10/10									
5	Auditorías anteriores	AP 10/10									
	SISTEMA AUTOMATIZADO										
1	Análisis y evaluación del sistema contable	AP 10/10									
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Iniciales</td> <td>Cargo</td> <td>Fecha</td> </tr> <tr> <td>MGAP</td> <td>Supervisor</td> <td>01-2023</td> </tr> <tr> <td>RPRS</td> <td>Auditor Senior</td> <td>01-2023</td> </tr> </table>			Iniciales	Cargo	Fecha	MGAP	Supervisor	01-2023	RPRS	Auditor Senior	01-2023
Iniciales	Cargo	Fecha									
MGAP	Supervisor	01-2023									
RPRS	Auditor Senior	01-2023									

Constitución de la empresa

Historia de la empresa

De acuerdo con el Gerente de la empresa Calzado Gusmar, Gustavo Martínez Creaciones Gusmar nace como una empresa artesanal de calzado que brinda su servicio hace más de 25 años a la ciudadanía. La empresa se llama así en honor al nombre de su propietario, el Señor Gustavo Martínez, esto se debe a que se tomó las tres primeras letras tanto del nombre como del apellido, denominándose, así como GUSMAR.

Actualmente la empresa Gusmar se encuentra en una etapa de crecimiento dentro del cantón, debido a que ha incluido una variedad de artículos de cuero como: carteras, correas y billeteras, durante este proceso se ha experimentado las fases de introducción a nuevos mercados. Por lo tanto, es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener y mejorar de una manera exitosa el producto y la marca en el mercado nacional e internacional.

La empresa cuenta con personal altamente calificado y maquinaria lista para una producción a gran escala a través de sus altos estándares de producción y calidad, contando así con una gran variedad de zapatos que están a la vanguardia de las personas. Aportando positivamente a una mejor sociedad, generando empleo dentro de un buen ambiente de trabajo; cumpliendo así con las obligaciones legales y obteniendo un justo margen de utilidad.

Objeto social

La empresa tiene por objeto la fabricación de calzado de cuero y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado). Esta actividad es con la cual se encuentra en el certificado del Registro Único de Contribuyentes. Además,

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Base legal a la que se rige

La empresa Gusmar se encuentra regida a las siguientes leyes y normas aplicadas en el Ecuador:

- Constitución de la República el Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación
- Ley Orgánica para el Desarrollo Económico Y Sostenibilidad Fiscal
- Ley de Comercio Electrónico
- Código de Comercio

Ordenanzas Municipales:

- Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza para el cobro de Tributos por contribución Especial de Mejoras
- Reforma a la Ordenanza que Reglamenta la Aplicación y Cobro del Impuesto de Patentes Municipales
- Ordenanza para Fortalecer la Producción y las Organizaciones que Integran la Economía Popular Y Solidaria Del Cantón Cevallos
- Ordenanza de Conservación de Medio Ambiente

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023



“RR Auditores Independientes”
Archivo permanente

AP
4/10

Misión

Gusmar es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, ofreciendo un servicio con estándares de calidad reconocidos, obteniendo utilidades y rentabilidad adecuadas, lo cual nos permita mantenernos dentro del mercado.

Visión

Posicionarnos dentro del mercado como una de las empresas líderes en ventas a nivel nacional en un período de 5 años, mediante la implantación de sistemas y estándares de calidad, brindando un producto que cumpla con los requerimientos del cliente.

Objetivos

1. Mejorar el nivel de producción de calzado.
2. Buscar nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional.
3. Ofrecer a los clientes calzado con materia prima de excelente calidad.
4. Satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

Valores empresariales

Colaboración: Para el cumplimiento de las metas se requiere a todos los colaboradores de la organización que participemos en equipo para la realización y mejora de los procesos.

Honestidad: Nuestra conducta debe ser socialmente responsable, mostrando, respeto, imparcialidad, sinceridad y apego a las reglas de la organización.

Lealtad: Cuidar nuestras relaciones de trabajo, siendo fieles, y cuidando nuestra organización.

Respeto: Buscar el bien común sin ofender a nadie su integridad.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Productos ofertados

Los principales productos comercializados por la empresa Gusmar son:

- Calzado casual para damas y caballeros
- Calzado formal para damas y caballeros
- Calzado deportivo
- Calzado escolar
- Correas, billeteras, carteras, monederos, entre otros.

Estrategias

	Objetivos	Estrategias
1.	Mejorar el nivel de producción de calzado.	Mejorar la oferta de calzado diversificando los productos.
2.	Buscar nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional.	Realizar un estudio de mercado para identificar el tamaño de la demanda de calzado.
3.	Ofrecer a los clientes calzado con materia prima de excelente calidad.	Aplicar normativa ISO para garantizar la calidad de los procesos y los productos.
4.	Satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.	Realizar una encuesta de satisfacción al cliente posterior a la venta y utilizar los medios digitales para promocionar nuevos modelos.

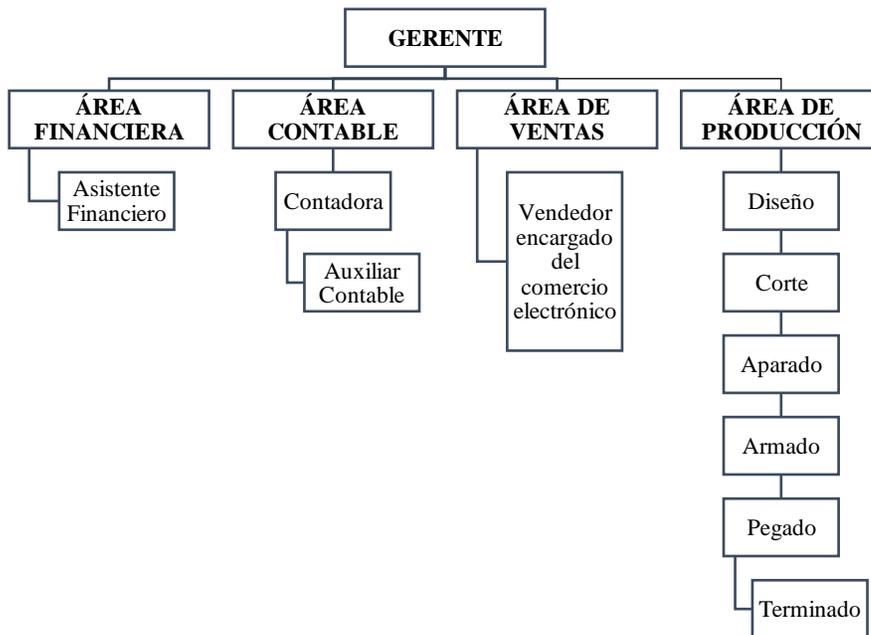
Políticas

La empresa aplica políticas de forma empírica y no se encuentran debidamente documentadas.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Organización

La empresa está compuesta por 5 departamentos o áreas específicas, cada una de ellas desempeña una función en específico que aporta al funcionamiento en general de la institución:



Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Cientes

Los principales clientes de Gusmar son los turistas que acuden al Cantón Cevallos puesto que se ha caracterizado como uno de los lugares que posee calzado de calidad. Por otra parte quienes adquieren los zapatos son los comerciantes de varias líneas de productos para comercializarlos en sus tiendas.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Larga trayectoria en el mercado</p> <p>Alianzas consolidadas con proveedores</p> <p>Posicionamiento de la marca de zapatos de cuero en el cantón y la provincia.</p> <p>Fidelización de los clientes por la calidad de los productos.</p> <p>Aplicación de procesos planificados</p>	<p>El crecimiento poblacional implica una mayor demanda de calzado.</p> <p>Los medios tecnológicos facilitan la producción del calzado disminuyendo el costo de la mano de obra.</p> <p>Incentivos tributarios por la adquisición de maquinaria de producción limpia.</p> <p>Innovación de redes sociales para la promoción e impulso de nuevos productos y servicios.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Deficiencia en la aplicación de estrategias.</p> <p>Aplicación de proceso de selección empíricos.</p> <p>Falta de aplicación de políticas y normas por escrito.</p> <p>Deficiencia en la planificación y prevención de riesgos laborales y desarrollo de planes de contingencia</p>	<p>Crisis económicas y reformas tributarias como de las formas de pago de tasas y contribuciones municipales.</p> <p>Incremento de aranceles para la importación de materiales para la producción.</p> <p>Reformas ambientales para la producción de cuero.</p>

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Sistema contable y presupuesto

Estructura del departamento contable

El departamento contable de la empresa, desarrollan sus actividades el contador general y su auxiliar de la siguiente manera. Las actividades que se encargan de desarrollar son:

- Registro contable de las transacciones diarias de la empresa mediante el uso del software contable.
- Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en el reconocimiento, registro y medición de las cuentas contables.
- Elaboración de Estados Financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio, Notas a los Estados Financieros).
- Presentación de las obligaciones a las organizaciones de control (Servicio de Rentas Internas, Municipio del Cantón Cevallos).
- Aplicación de sistemas de control internos en cada una de las áreas de la empresa.
- Análisis de los costos incurridos en la producción y comercialización de los productos.
- Análisis de la cartera de clientes y los riesgos asociados.
- Analizar el estado actual de la empresa a través de la aplicación de indicadores financieros.
- Conciliar los saldos de las cuentas bancarias.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Uso de comprobantes de venta

La empresa hace uso de los comprobantes de venta contemplados en la Ley de Régimen Tributario Interno y el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios dentro de los cuáles están:

- Facturas
- Notas de crédito
- Notas de Débito
- Guías de remisión

Uso de software contable

La empresa hace uso del SISTEMA MCS CADILAC



Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Información presupuestaria

La empresa al ser obligada a llevar contabilidad, si elabora presupuestos y lo refleja en un Plan Operativo en donde constan los objetivos que se desean alcanzar. El departamento contable es el encargado de elaborar la matriz presupuestaria cada año para posteriormente solicitar la autorización de gerencia.

Auditorías anteriores

La empresa Calzado Gusmar no ha realizado ningún tipo de auditoría interna. DE igual forma no ha estado sujeta a auditorías externas.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

ARCHIVO CORRIENTE

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Visión sistémica y estratégica

A.1.

Información de la empresa	
Nombre de la empresa	
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión
Ejercicio auditado	2021

Contenido	
	Ref.
Matriz del estudio de la Visión Sistémica y Visión estratégica	A.1.1.
Planificación preliminar	A.1.2

Descripción del equipo de auditoría			
Nombres	Iniciales	Cargo	Participación
Mauricio Giovanni Arias Pérez	MGAP	Supervisor	20%
Rosa Priscila Ramírez Suque	RPRS	Auditor Senior	80%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

VISIÓN SISTÉMICA			VISIÓN ESTRATÉGICA						
FACTORES INTERNOS			FACTORES DEL ENTORNO (EXTERNO)		FILOSÓFICO		PROCESOS		
			PRÓXIMO	REMOTO					
ANÁLISIS FUNCIONAL	1	Sistema de planificación operacional La empresa planifica sus actividades de acuerdo a su experiencia.	CLIENTES	Los principales clientes de la empresa son los turistas del cantón Cevallos. Por otra parte, están aquellos emprendedores que adquieren calzado para comercializarlo en diferentes puntos de venta del país.	SOCIALES	VISIÓN	Posicionarnos dentro del mercado como una de las empresas líderes en ventas a nivel nacional en un período de 5 años, mediante la implantación de sistemas y estándares de calidad, brindando un producto que cumpla con los requerimientos del cliente.	PLANIFICACIÓN	La empresa planifica en base a la experiencia de años anteriores.
	2	Sistema de Organización Administrativo La organización de la empresa se encuentra reflejada en el organigrama estructural.			ECONÓMICOS				
	3	Sistema de administración del personal El número de empleados en la empresa son 5 personas dentro de las que están: Gerente 435,49 Contador 550,00 Vendedor 500,00 Asistente financiero 425,00		CALZADO GUSMAR	COMPETIDORES			POLÍTICOS	Existente un riesgo en medio de la elección de un nuevo mandatario puesto que la inversión extranjera puede disminuir afectando directamente a la economía del país y por ende sobre el poder adquisitivo de las personas.

VISIÓN SISTÉMICA				VISIÓN ESTRATÉGICA					
FACTORES INTERNOS			FACTORES DEL ENTORNO (EXTERNO)			FILOSÓFICO		PROCESOS	
			PRÓXIMO		REMOTO				
4	Sistema de administración de bienes y servicios	La empresa designa a responsables de los bienes a cada uno de los departamentos. Contabilidad los registra y valora según las NIIF.			DEMOGRÁFICOS	De acuerdo con el censo del 2010 la población de ecuatorianos fue de 14'483.499 habitantes, de los cuales el 49,56% son hombres y el 50,44% son mujeres quienes poseen un promedio de edad de 28 años. Esto denota un incremento de la demanda de calzado.		EVALUACIÓN	La evaluación del desempeño de las actividades se desarrolla de manera empírica. Los empleados son analizados de acuerdo al aporte que generan en la empresa y su facilidad para desenvolverse en su área.
5	Sistema de administración financiera	La administración de la empresa está a cargo de Raúl Gustavo Martínez		Los principales proveedores de la empresa son: Camacho Pinto Segundo Elias Carrillo Nuñez Edwin Roberto Carvifactory Cia Ltda Comercial Yolanda Salazar Cia Ltda Cortes Rosado Maria Jose Dimargroup Sas Dimarteck Cia Ltda Fierro Freire Cesar Tadeo Freviuno Cia Ltda Guerrero Barona Monica Shisel Litarg Mode Cia Ltda Lopez Fiallos Fernando Salomon	REGULATORIO	Los programas gubernamentales de incentivo a la investigación y la existencia de la protección de marcas y patentes son factores tecnológicos a aprovechar. En el país se ha buscado generar una producción limpia a través de la inversión en tecnología e incentivos tributarios reflejados en la Ley de Régimen Tributario Interno.		REAJUSTES	Los procesos de fabricación del calzado suelen pasar por un proceso de ajuste para lograr la calidad total del producto.
6	Sistema de información	Los principales medios de comunicación de la empresa son los números telefónicos de las oficinas y puntos de venta. Además, se trabaja con redes sociales y correo electrónico.	PROVEEDORES	M&M Asociados Cia Ltda Machabalin Macha Segundo Elias Mario Patricio Tamarima Megaprofer S.A. Misnaza Campaña Elsi Guadalupe	CIENTÍFICO/	Se ha evidenciado una evolución exponencial de la tecnología en torno a los medios de comunicación lo que permite a las empresas tener un alcance más elevado para la	OBJETIVOS	RESPONSABILIDA	Las responsabilidades son designadas directamente por el gerente de la empresa. Este se basa en la experiencia y capacidades de los

VISIÓN SISTÉMICA				VISIÓN ESTRATÉGICA				
FACTORES INTERNOS			FACTORES DEL ENTORNO (EXTERNO)				FILOSÓFICO	PROCESOS
			PRÓXIMO		REMOTO			
7	Sistema de gerencia	El Sr. Raúl Gustavo Martínez posee un registro de inicio de sus actividades formales en el SRI desde el año de 1999. Por lo que cuenta con la suficiente experiencia en la administración y gestión empresarial.		Montenegro Benavides Maria Guadalupe Morgroup Cia Ltda Navas Acosta Juan Carlos Nuñez Caceres Patricio Fernando Nuñez Freire Mario Eduardo Polimeros Y Derivados Pydsa		comercialización de sus productos. Por otra parte, la tecnología para la producción de calzado permite elaborar más unidades en menos tiempo y con mejores estándares de calidad.		trabajadores para el desempeño de las tareas internas.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Planificación preliminar

A.1.2.

Información de la empresa	
Nombre de la empresa	
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión
Ejercicio auditado	2021

Contenido	
	Ref.
Cuestionario de control interno	A.1.2.1.
Matriz de confianza y nivel de riesgo	A.1.2.2.
Enfoque de la auditoría	A.1.2.3.
Matriz de riesgo	A.1.2.4.

Descripción del equipo de auditoría			
Nombres	Iniciales	Cargo	Participación
Mauricio Giovanny Arias Pérez	MGAP	Supervisor	20%
Rosa Priscila Ramírez Suque	RPRS	Auditor Senior	80%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Auditores Independientes” Archivo corriente	A.1.2.1. 1/2
---	---	-------------------------------

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Período : 01 de Enero al 31 de Diciembre 2021				
N°	PREGUNTAS	SÍ	N O	Observación
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿La empresa ha definido un código de ética?	X		No se ha establecido de manera escrita
2	¿La empresa ha establecido su misión, visión y objetivos?	X		
3	¿La empresa ha establecido un organigrama general y departamental?	X		
4	¿Existe un manual de políticas, normas y procedimientos que esté actualizado?		X	Se han establecido de forma verbal
5	¿Existe un departamento cuyas funciones incluyan la actualización permanente de los organigramas y el manual antes referidos?		X	No existe un departamento pero se realiza de forma conjunta
6	¿Las políticas, normas y procedimientos se difunden oportunamente entre el personal?	X		
7	¿Están bien definidos los niveles de autoridad entre los diferentes departamentos?	X		
8	¿Se han establecido prácticas sanas para las diferentes funciones dentro de la entidad?	X		
TOTAL COMPONENTE		6	2	
EVALUACIÓN DE RIESGO				
9	¿Se realiza un seguimiento al cumplimiento de contratos?	X		
10	¿Se aplican indicadores financieros para la evaluación de la situación actual de la institución?	X		
11	¿Se desarrolla una evaluación previa a poner en marcha los proyectos?	X		
12	¿Se cuenta con un plan de contingencias en caso de pérdidas de información?	X		
13	¿Se cuenta con un seguro para salvaguardar los bienes de la empresa?		X	
14	¿Se cuenta con un plan de prevención de riesgos?	X		
TOTAL COMPONENTE		5	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
15	¿La empresa aplica indicadores para medir el cumplimiento de objetivos y metas?		X	
16	¿Los proyectos o planes de la empresa se encuentran debidamente documentados?	X		Las asambleas solo se ejecutan cada vez que existe una convocatoria
17	¿Los recursos materiales de la empresa se encuentran debidamente resguardados por uno o más integrantes de la empresa?	X		

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

		“RR Auditores Independientes” Archivo corriente		A.1.2.1. 2/2	
18	¿ La empresa actualiza constantemente sus planes estratégicos?	X		La empresa constantemente aplica estrategias para mejorar su posición en el mercado	
19	¿ La empresa identifica sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de forma periódica?	X		Los identifica, sin embargo, no se encuentra debidamente documentado.	
20	¿La empresa ha establecido un procedimiento adecuado para seleccionar al personal?		X		
21	¿El proceso de producción de calzado se encuentra debidamente documentado?		X	El proceso se desarrolla bajo la dirección del jefe de producción sin embargo no se encuentra documentado.	
TOTAL COMPONENTE		4	2		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
21	¿Tiene la empresa un catálogo de cuentas y un manual de contabilidad?	X			
22	¿Se encuentra actualizado el catálogo de cuentas contables?	X			
23	¿Usa la empresa asientos contables estandarizados para el cierre mensual?	X			
24	¿Los criterios y políticas contables usados por la empresa están claramente definidos por escrito?		X	No existe un documento que respalde los criterios y políticas contables usadas por la empresa	
25	¿El sistema de contabilidad permite preparar los estados financieros de manera oportuna?	X			
26	¿Las normas de información son las adecuadas para la empresa y se aplican en forma consistente?	X			
27	¿Las normas de comunicación e información permiten aceptar las sugerencias de los clientes?	X			
28	¿Las líneas de comunicación internas permiten establecer una retroalimentación?	X			
TOTAL COMPONENTE		7	1		
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
29	¿Se ejecuta un mantenimiento adecuado de la maquinaria y los equipos tecnológicos?	X			
30	¿Los Estados financieros han sido preparados con base a libros de contabilidad?	X			
31	¿Los Estados Financieros se preparan en base a un balance de comprobación previamente autorizado?	X			
32	¿Se monitorea el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los puntos de venta?	X			
33	¿Se supervisa el proceso de producción del calzado en cada una de sus fases?	X			
TOTAL COMPONENTE		5	0		
TOTAL CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO		27	6		

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

 <i>Auditors independientes</i>	“RR Auditores Independientes” Archivo corriente	A.1.2.2 1/1
Matriz de confianza y nivel de riesgo		

Ponderación total	Calificación total	Nivel de confianza	Nivel de riesgo inherente	Semaforización
33	27	81,82%	18,18%	Alto

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{27 * 100}{33}$$

$$\text{Nivel de confianza} = 81,82\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{NC}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 81,82\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 18,18\%$$

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	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Enfoque de auditoría

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa es posible definir que el **18,18%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **81,82%** se obtuvo como nivel de confianza.

A partir de esta premisa y de acuerdo al enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **Bajo**, por lo que se debe aplicar necesariamente pruebas de cumplimiento.

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	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Matriz de riesgo

Componente	Determinación del riesgo			Enfoque de la auditoría
				Pruebas de cumplimiento
Ambiente de control	RI	25,00%	Moderado	
	No existe un manual de políticas, normas y procedimientos que esté actualizado			Identificar las normas y políticas que se han socializado en la empresa
	No existe un departamento cuyas funciones incluyan la actualización permanente de los organigramas y el manual antes referidos			Conocer al responsable de la comunicación de normas y políticas al personal
Evaluación de riesgo	RI	16,67%	Bajo	
	No se cuenta con un seguro para salvaguardar los bienes de la empresa			Determinar si han ocurrido siniestros con anterioridad y determinar el modo en que a la empresa hace frente a sus gastos fortuitos
Actividades de control	RI	33,33%	Moderado	
	La empresa no ha establecido un procedimiento adecuado para seleccionar al personal			Identificar el modo en que se seleccionaron a los trabajadores de la empresa
	El proceso de producción de calzado no se encuentra debidamente documentado			Determinar el proceso aplicado para la producción de calzado
Información y comunicación	RI	12,50%	Moderado	
	Los criterios y políticas contables usados por la empresa no están claramente definidos por escrito			Determinar los criterios y políticas contables expresadas verbalmente
Monitoreo y supervisión	RI	0,00%	Bajo	

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

3.2. Planificación específica

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Planificación específica

PE

Información de la empresa	
Nombre de la empresa	
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión
Ejercicio auditado	2021

Contenido	
	Ref.
Cuestionario de control interno por departamento	CCC
Evaluación global del control interno	EGCI
Cálculo de nivel de riesgo y confianza	NRNC
Enfoque de auditoría	EA
Matriz de Riesgo de control	MRC
Programa de auditoría	PA

Descripción del equipo de auditoría			
Nombres	Iniciales	Cargo	Participación
Mauricio Giovanni Arias Pérez	MGAP	Supervisor	20%
Rosa Priscila Ramírez Suque	RPRS	Auditor Senior	80%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Cuestionario de control interno por departamento

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Período : 01 de Enero al 31 de Diciembre 2021

N°	PREGUNTAS	Área financiera		Área contable		Área de ventas		Área de producción	
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
AMBIENTE DE CONTROL									
1	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos en el departamento?	X		X		X		X	
2	¿El manual de organización del departamento está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	X		X		X		X	
3	¿Se han definido metas para medir el rendimiento del departamento?		X		X		X		X
TOTAL COMPONENTE		2	1	2	1	2	1	2	1
EVALUACIÓN DE RIESGO									
4	¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos en los principales procesos?		X		X		X	X	
5	¿Se realiza un análisis constante para prevenir riesgos en los planes y proyectos?	X		X		X		X	
6	¿El departamento ha asignado un área específica que se encargue de analizar riesgos?		X		X		X	X	
TOTAL COMPONENTE		1	2	1	2	1	2	3	0
ACTIVIDADES DE CONTROL									

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023



“RR Auditores Independientes”
Planificación específica

CCC
2/2

Cuestionario de control interno por departamento

7	¿Existe una verificación del cumplimiento de responsabilidades del personal del departamento?	X	X	X	X		
8	¿Se encuentra archivada toda la documentación de las actividades y procesos desarrolladas en el departamento?	X	X	X	X		
9	¿Se ha asignado a una persona responsable para verificar el cumplimiento de las responsabilidades del personal del departamento?	X	X	X	X		
10	¿Se controla la asistencia y puntualidad del personal de la empresa?	X	X	X	X		
TOTAL COMPONENTE		4	0	4	0	4	0
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
11	¿Se aplican prototipos para proteger la información y datos de cada uno de los departamentos?	X	X	X			X
12	¿Existen líneas de de comunicación efectivas que permitan tomar decisiones conjuntas en base a la realidad actual de la empresa?	X	X	X	X		
13	¿Existe una línea de comunicación que permita reportar casos particulares suscitados en la empresa?	X	X	X	X		
TOTAL COMPONENTE		3	0	3	0	3	2
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN							
14	¿Se cumplen con las normas y reglamentos establecidos por el gobierno central, el municipio y la gerencia de la empresa?	X	X	X	X		
15	¿Son acogidas las recomendaciones para la mejora de los procesos y actividades?	X	X	X	X		
16	¿El departamento ejecuta sus actividades de forma eficiente?	X	X	X	X		
17	¿Se monitorean los problemas que surgen en el departamento?	X		X	X	X	
TOTAL COMPONENTE		4	0	3	1	4	0
TOTAL CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO		14	3	13	4	14	3

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

 RR <i>Audidores independientes</i>	“RR Auditores Independientes” Planificación específica	NRNC 1/1
Cálculo de confianza y nivel de riesgo		

Fórmulas:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{NC}$$

Cálculo por departamento

Departamento	Ponderación total	Calificación total	Nivel de confianza	Nivel de riesgo	Semaforización
Área financiera	17	14	82,35%	17,65%	Bajo
Área contable	17	13	76,47%	23,53%	Bajo
Área de ventas	17	14	82,35%	17,65%	Bajo
Área de producción	17	15	88,24%	11,76%	Bajo
TOTAL	68	56	82,35%	17,65%	Bajo

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	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Enfoque de auditoría

Una vez analizado el cuestionario de control interno a cada uno de los departamentos de la empresa es posible definir que el **17,65%** corresponde al nivel de riesgo inherente y el **82,35%** se obtuvo como nivel de confianza.

A partir de esta premisa y de acuerdo al enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de riesgo **Bajo**, por lo que se debe aplicar pruebas sustantivas.

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	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Matriz de riesgo de control

Departamento	Factor			Control clave	Enfoque de la auditoría	
					Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
Área financiera	RI	17,65%	Bajo			
	No se han definido metas para medir el rendimiento del departamento			Indicadores de gestión		Aplicar indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal del departamento
	La empresa no ha implantado técnicas para la identificación de riesgos en los principales procesos			Instrumento de evaluación	Verificar el modo en que se identifican los posibles riesgos o peligros	
	El departamento no ha asignado un área específica que se encargue de analizar riesgos			Instrumento de evaluación	Verificar la forma de organización para la toma de decisiones frente a un riesgo	
Área contable	RI	23,53%	Bajo			
	No se han definido metas para medir el rendimiento del departamento			Indicadores de gestión		Aplicar indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal del departamento

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Matriz de riesgo de control

Área contable	La empresa no ha implantado técnicas para la identificación de riesgos en los principales procesos		Instrumento de evaluación	Verificar el modo en que se identifican los posibles riesgos o peligros	
	El departamento no ha asignado un área específica que se encargue de analizar riesgos		Instrumento de evaluación	Verificar la forma de organización para la toma de decisiones frente a un riesgo	
	No se monitorean los problemas que surgen en el departamento		Indicadores de gestión		Aplicar indicadores de gestión para medir el número de problemas solucionados
Área de ventas	RI	17,65%	Bajo		
	No se han definido metas para medir el rendimiento del departamento		Indicadores de gestión		Aplicar indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal del departamento
	La empresa no ha implantado técnicas para la identificación de riesgos en los principales procesos		Instrumento de evaluación	Verificar el modo en que se identifican los posibles riesgos o peligros	
	El departamento no ha asignado un área específica que se encargue de analizar riesgos		Instrumento de evaluación	Verificar la forma de organización para la toma de decisiones frente a un riesgo	

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023



“RR Auditores Independientes”
Planificación específica

MRC
3/3

Matriz de riesgo de control

Área de producción	RI	11,76%	Bajo			
	No se han definido metas para medir el rendimiento del departamento			Indicadores de gestión		Aplicar indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal del departamento
	No se aplican prototipos para proteger la información y datos del departamento			Instrumento de evaluación	Verificar cuál es la información que se debe proteger de una posible pérdida.	

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Auditores Independientes” Planificación específica	PA 1/1
Programa de auditoría		

Objetivo:

1. Levantar la suficiente evidencia relevante que permita respaldar los objetivos de la auditoría
2. Identificar y detallar los procesos de deben realizarse en la fase de la ejecución de la auditoría
3. Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de cada una de las áreas de la empresa

Nro.	Procedimiento	Técnica	Ref.	Elaborado por	Fecha
Procedimientos sustantivos					
1	Aplicar indicadores de gestión a los procesos ejecutados en las áreas de la empresa.	Entrevista Cálculo	De la A a la D.2.	RPRL	01-2023 al 03-2023
Procedimientos generales					
1	Elaboración de las cédulas analíticas y sub-analíticas				
2	Presentación de la hoja de hallazgos.				

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

3.3. Ejecución de la auditoría

ARCHIVO DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Ejecución de la auditoría

Información de la empresa	
Nombre de la empresa	
Tipo de auditoría	Auditoría de gestión
Ejercicio auditado	2021

Contenido			
	Ref.		
Área financiera	A		
Aplicación de indicadores	A.1		
Entrevista al jefe departamental	A.2		
Área contable	B		
Aplicación de indicadores	B.1		
Entrevista al jefe departamental	B.2		
Área de ventas	C		
Aplicación de indicadores	C.1		
Entrevista al jefe departamental	C.2		
Área de producción	D		
Aplicación de indicadores	D.1		
Entrevista al jefe departamental	D.2		
Descripción del equipo de auditoría			
Nombres	Iniciales	Cargo	Participación
Mauricio Giovanni Arias Pérez	MGAP	Supervisor	20%
Rosa Priscila Ramírez Suque	RPRS	Auditor Senior	80%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Auditores Independientes” Ejecución de la auditoría	A 1/2
Área financiera		

NÚMERO:	1
NOMBRE	Cumplimiento de las metas de cobro
CLASE:	Cuantitativo- eficacia
OBJETIVO:	Medir el nivel de rendimiento del área financiera

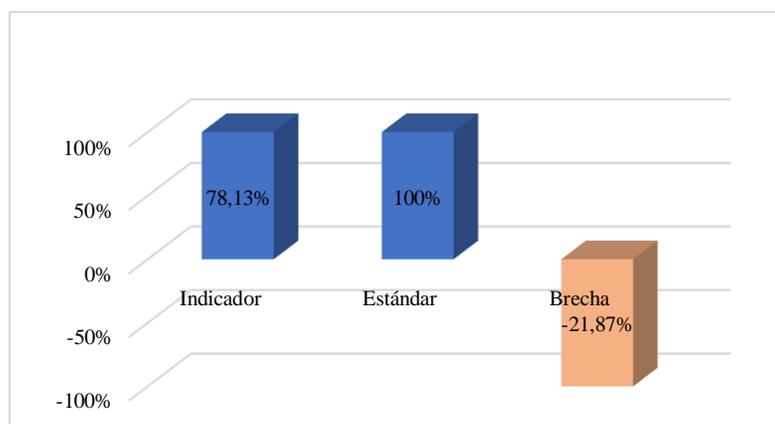
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	La empresa posee experiencia en el manejo de los recursos
UNIDAD DE MEDIDA	
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	100% + 0%
FÓRMULA DEL INDICADOR	NA= $\frac{\text{Cuentas por cobrar gestionadas}}{\text{Total cuentas por cobrar}} * 100\%$ = $\frac{2.000,00}{2.560,00} * 100\%$ = 78,13%

INTERPRETACIÓN	INDICE= Indicador / Estándar * 100%
	INDICE= 78,13% / 100,00%
	INDICE= 78,13%
	BRECHA= Índice - 100,00%
	BRECHA= 78,13% - 100,00%
	BRECHA= -21,88%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Área financiera

INTERPRETACIÓN GRÁFICA



SEMAFORIZACIÓN	Rango	Criterio	Color	Resultado
	Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	----
	Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	78%
	Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----

COMENTARIO DEL AUDITOR:	
	La empresa Calzado Gusmar en el año 2021, logró un porcentaje de cobro del 78% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 21,88% (efecto), lo que se debe enfatizar en el cumplimiento de metas del departamento en torno al cobro de las cuentas por cobrar a clientes.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Entrevista Área financiera

Nombre: Cecilia Arcos

Cuestionario:

Describa brevemente sus funciones en la empresa

Registrar todas las operaciones contables, analiza los estados financieros para la toma de decisiones, planificar objetivos a corto, mediano y largo plazo

¿Se plantea objetivos diarios o semanales en torno a las obligaciones que debe realizar?, de ser el caso ¿Cuáles son estos objetivos?

No, dentro de mi área las actividades de realizan según se vayan presentando o actividades que ya se conocen su procedimiento.

¿Cuáles son los principales problemas que ha determinado en su área de trabajo?

Ninguno el ambiente laboral y el trabajo en equipo se lo lleva de manera excelente

¿De qué manera se ha dado solución a los problemas antes mencionados y quién es la persona que propone soluciones?

¿Existe la probabilidad de que se produzca algún evento negativo en su entorno de trabajo? (incendios, robo, deterioro de los bienes, pérdida de recursos, otros relacionados).

No la empresa cuenta con todos los requerimientos ante esos riesgos presentados

¿De qué manera se protegen los bienes de su área de trabajo?

Lo bienes son protegidos y cuidados primeramente por los que estamos dentro del área y también con la seguridad que brinda la empresa.

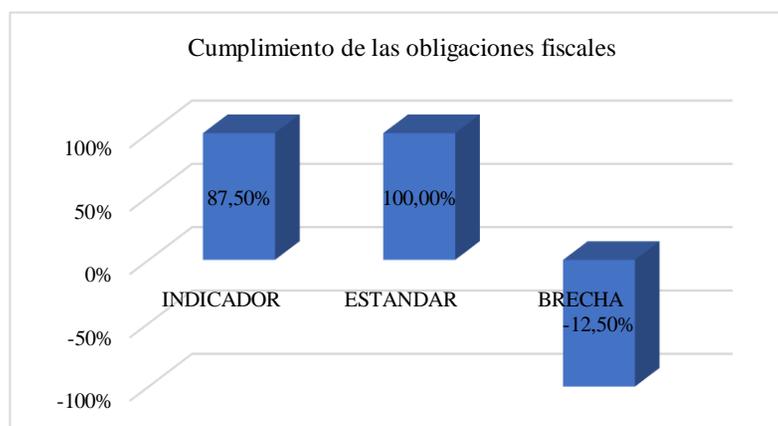
¿De qué manera protege la información que se maneja en su área de trabajo?

Dentro de mi área de trabajo se tiene instalado primero antivirus y contraseñas que solo permitan el acceso a la información al personal autorizados dentro de la empresa.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Área contable

**INTERPRETACIÓN
GRÁFICA**



	Rango	Criterio	Color	Resultado
SEMAFORIZACIÓN	Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	88%
	Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	-----
	Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----

COMENTARIO DEL AUDITOR: La empresa Calzado Gusmar en el año 2021, logró un porcentaje de cumplimiento de las obligaciones fiscales mensuales del 88% pese a que el estándar de cumplimiento del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 12,50% (efecto), por lo que se determina que se debe prestar especial atención en el cumplimiento de los deberes con las entidades de control.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Auditores Independientes” Ejecución de la auditoría	B 3/4
Área contable		

NÚMERO:	1
NOMBRE	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
CLASE:	Cuantitativo- eficacia
OBJETIVO:	Medir el nivel de rendimiento del área financiera

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	La empresa posee experiencia en el manejo de los recursos
UNIDAD DE MEDIDA	
FRECUENCIA	Trimestral
ESTÁNDAR	100% + 0%

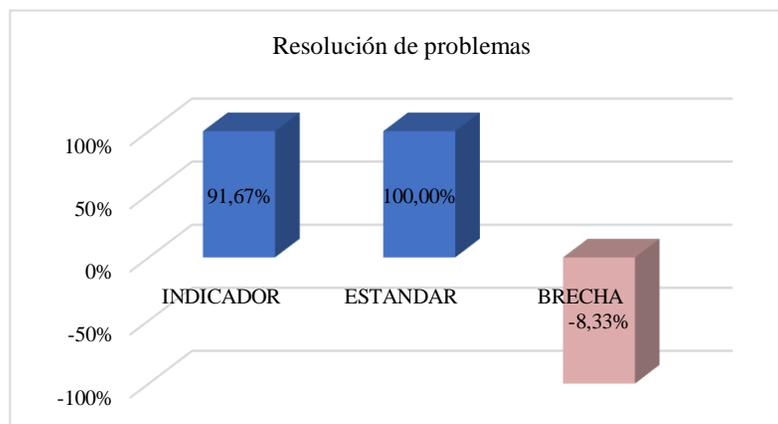
FÓRMULA DEL INDICADOR	$NA = \frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas suscitados}} * 100\%$ $= \frac{11,00}{12,00} * 100\%$ $= 91,67\%$
------------------------------	---

INTERPRETACIÓN	INDICE= Indicador / Estándar * 100%
	INDICE= 91,67% / 100,00%
	INDICE= 91,67%
	BRECHA= Índice - 100,00%
	BRECHA= 91,67% - 100,00%
	BRECHA= -8,33%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Área contable

**INTERPRETACIÓN
GRÁFICA**



	Rango	Criterio	Color	Resultado
SEMAFORIZACIÓN	Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	92%
	Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	-----
	Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----

**COMENTARIO
DEL AUDITOR:**

La empresa Calzado Gusmar en el año 2021, logró un porcentaje de resolución de problemas del 92% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 8% (efecto), lo que se es necesario identificar las posibles consecuencias de los problemas no resueltos.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Entrevista área contable

Nombre: Jessica Miranda

Cuestionario:

1. Describa brevemente sus funciones en la empresa
Realizar informes financieros
Elaboración de inventarios
Declaraciones mensuales del IVA
Manejo del sistema contable
Pago a proveedores
2. ¿Se plantea objetivos diarios o semanales en torno a las obligaciones que debe realizar?, de ser el caso ¿Cuáles son estos objetivos?
No todas las actividades se realizan de manera empírica
3. ¿Cuáles son los principales problemas que ha determinado en su área de trabajo?
No existe ningún inconveniente al contrario existe un buen ambiente de trabajo
4. ¿De qué manera se ha dado solución a los problemas antes mencionados y quién es la persona que propone soluciones?
No se han presentado inconvenientes ni problemas antes mencionados
5. ¿Existe la probabilidad de que se produzca algún evento negativo en su entorno de trabajo? (incendios, robo, deterioro de los bienes, pérdida de recursos, otros relacionados).
No, la empresa cuenta con un sistema de exente calidad
6. ¿De qué manera se protegen los bienes de su área de trabajo?
Los bienes están protegidos por cámaras de seguridad y alarmas avanzadas
7. ¿De qué manera protege la información que se maneja en su área de trabajo?
Se realiza copias de seguridad mensualmente de la información, posee un antivirus y se tiene restringido a personal no autorizado.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Auditores Independientes” Ejecución de la auditoría	C 1/2
Área de ventas		

NÚMERO:	1
NOMBRE	Clientes satisfechos
CLASE:	Cuantitativo- eficacia
OBJETIVO:	Medir el nivel de rendimiento del área financiera

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	La empresa posee experiencia en el manejo de los recursos
UNIDAD DE MEDIDA	
FRECUENCIA	Diario
ESTÁNDAR	100% + 0%

FÓRMULA DEL INDICADOR	$NA = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}} * 100\%$ $= \frac{51,00}{94,44} * 100\%$
------------------------------	--

INTERPRETACIÓN	INDICE= Indicador / Estándar * 100%
	INDICE= 94,44% / 100,00%
	INDICE= 94,44%
	BRECHA= Índice - 100,00%
	BRECHA= 94,44% - 100,00%
	BRECHA= -5,56%

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Área de ventas



	Rango	Criterio	Color	Resultado
SEMAFORIZACIÓN	Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	94%
	Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	-----
	Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----

COMENTARIO DEL AUDITOR: La empresa Calzado Gusmar en el año 2021, logró un porcentaje de clientes satisfechos del 94% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 5,56% (efecto), lo que se debe enfatizar en la determinación de las posibles causas que generan la no satisfacción de los productos o servicios de este porcentaje de clientes.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Entrevista área de ventas

Nombre: David Martínez

Cuestionario:

1. Describa brevemente sus funciones en la empresa

Reporte de ventas diarios

Atención al cliente

Envíos que sea realizaron mediante nuestras páginas virtuales

Planificar estrategias y promociones de ventas

2. ¿Se plantea objetivos diarios o semanales en torno a las obligaciones que debe realizar?, de ser el caso ¿Cuáles son estos objetivos?

No, las funciones de mi cargo las realizo de manera rutinaria

3 ¿Cuáles son los principales problemas que ha determinado en su área de trabajo?

Ninguno el área de trabajo donde realizo mis actividades se maneja con mucha responsabilidad.

4. ¿De qué manera se ha dado solución a los problemas antes mencionados y quién es la persona que propone soluciones?

5. ¿Existe la probabilidad de que se produzca algún evento negativo en su entorno de trabajo? (incendios, robo, deterioro de los bienes, pérdida de recursos, otros relacionados).

No, solo que se produzca algún fenómeno natural de allí la empresa cuenta con la seguridad que se requiere tanto para el personal como para la institución

5. ¿De qué manera se protegen los bienes de su área de trabajo?

Los bienes son protegidos mediante cámaras de seguridad y dados un buen trato

7. ¿De qué manera protege la información que se maneja en su área de trabajo?

La información dentro del área de ventas es respaldada mediante el sistema contable que tenemos en el cual se saca copias de seguridad mediante clases de acceso seguras.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

	“RR Auditores Independientes” Ejecución de la auditoría	D 1/2
Área de producción		

NÚMERO:	1
NOMBRE	Productos sin fallo
CLASE:	Cuantitativo- eficacia
OBJETIVO:	Medir el nivel de rendimiento del área financiera

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	La empresa posee experiencia en el manejo de los recursos
UNIDAD DE MEDIDA	
FRECUENCIA	Semanal
ESTÁNDAR	100% + 0%

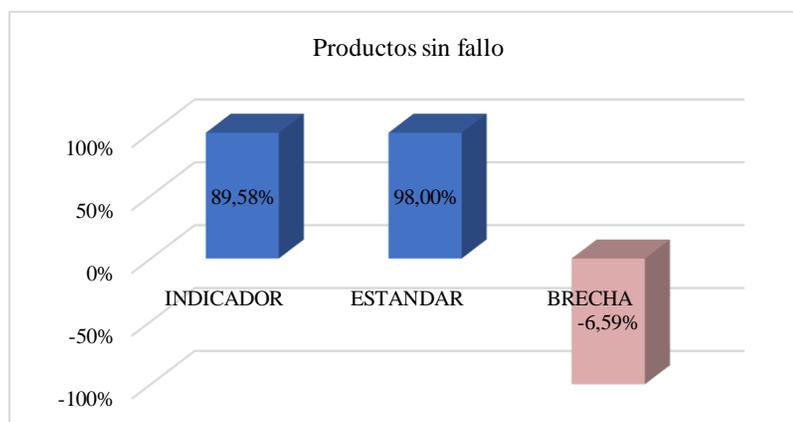
FÓRMULA DEL INDICADOR	$NA = \frac{\text{Productos sin fallo}}{\text{Producción total}} * 100\%$ $= \frac{215,00}{240,00} * 100\%$ $= 89,58\%$
------------------------------	---

INTERPRETACIÓN	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">INDICE=</td> <td style="width: 30%;">Indicador</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">/</td> <td style="width: 30%;">Estándar</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">* 100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE=</td> <td>89,58%</td> <td></td> <td>98,00%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDICE=</td> <td>91,41%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">BRECHA=</td> <td style="width: 30%;">Índice</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 30%;">98,00%</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>BRECHA=</td> <td>91,41%</td> <td></td> <td>98,00%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>BRECHA=</td> <td style="background-color: #f4cccc;">-6,59%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	INDICE=	Indicador	/	Estándar	* 100%	INDICE=	89,58%		98,00%		INDICE=	91,41%				BRECHA=	Índice	-	98,00%		BRECHA=	91,41%		98,00%		BRECHA=	-6,59%			
INDICE=	Indicador	/	Estándar	* 100%																											
INDICE=	89,58%		98,00%																												
INDICE=	91,41%																														
BRECHA=	Índice	-	98,00%																												
BRECHA=	91,41%		98,00%																												
BRECHA=	-6,59%																														

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

Área de producción

INTERPRETACIÓN
GRÁFICA



	Rango	Criterio	Color	Resultado
SEMAFORIZACIÓN	Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	91%
	Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	-----
	Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----

COMENTARIO
DEL AUDITOR:

La empresa Calzado Gusmar en el año 2021, logró un porcentaje de producción sin fallo del 78% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 6,59% (efecto), lo que se debe enfatizar en el la aplicación de medidas y estándares de calidad para lograr alcanzar la meta propuesta.

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

GUSMAR	“RR Auditores Independientes” Ejecución de la auditoría	D.2 1/1
Entrevista área de producción		
<p>Nombre: Edison Martínez</p> <p>Cuestionario:</p> <p>4. Describa brevemente sus funciones en la empresa</p> <p>Diseño de nuevos modelos</p> <p>Planificar y ejecutar el plan de producción</p> <p>Gestionar los materiales disponibles en la empresa</p> <p>Revisa los proyectos que se van a llevar a cabo y supervisa los equipos</p> <p>Gestiona los pedidos a los proveedores</p> <p>5. ¿Se plantea objetivos diarios o semanales en torno a las obligaciones que debe realizar?, de ser el caso ¿Cuáles son estos objetivos?</p> <p>No, las actividades se desarrollan de manera rutinaria debido a que ya se conoce los procesos</p> <p>6. ¿Cuáles son los principales problemas que ha determinado en su área de trabajo?</p> <p>Ninguno existe un buen ambiente laboral</p> <p>7. ¿De qué manera se ha dado solución a los problemas antes mencionados y quién es la persona que propone soluciones?</p> <p>No han existido inconvenientes, pero si de pronto llegaran a existir se los resolvería en ese momento.</p> <p>8. ¿Existe la probabilidad de que se produzca algún evento negativo en su entorno de trabajo? (incendios, robo, deterioro de los bienes, pérdida de recursos, otros relacionados).</p> <p>No, la empresa tiene la seguridad que se requiere para manejar una empresa</p> <p>9. ¿De qué manera se protegen los bienes de su área de trabajo?</p> <p>Poseen cámaras de seguridad y mediante alarmas de alerta</p> <p>10. ¿De qué manera protege la información que se maneja en su área de trabajo?</p> <p>Realizando copias de seguridad, existen restricciones para el acceso a la información</p>		

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

HOJA DE HALLAZGOS

Nro.	Ref.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
1	A	Brecha desfavorable de -21,88% en torno a la gestión de las cuentas por cobrar, el departamento financiero debe gestionar el 100% de las cuentas en impago	Balance de Situación Financiera	No se plantean objetivos y metas para lograr la gestión de las cuentas	Posible incremento de la morosidad	Establecer metas y estrategias de cobro de las cuentas para prevenir el riesgo de incobrabilidad de los valores.
2	B	Brecha desfavorable de -12,50% en torno al cumplimiento de las obligaciones fiscales	Declaraciones de impuestos	Las actividades se desarrollan de forma empírica por lo que se retrasa el cumplimiento de las obligaciones.	Multas y sanciones por parte de los organismos de control públicos.	Establecer un cronograma para el cumplimiento de las obligaciones tributarias

Nro.	Ref.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
3	C	Brecha negativa de - 5,56% en torno a la satisfacción de los clientes atendidos.	Opiniones en redes sociales y en el punto de venta	No se consulta de forma oportuna las opiniones sobre la satisfacción de los productos y servicios recibidos	Falta de fidelización de los clientes y mal posicionamiento de la marca en el mercado	Establecer un protocolo de la evaluación de los productos y servicios recibidos.
4	D	Se posee una brecha negativa del - 6,59% en torno a la calidad de los productos, se espera que la empresa posea al menos el 98% de productos sin fallos.	Control de los productos terminados	Factores relacionados con el mantenimiento de la maquinaria y las herramientas	La empresa puede elevar sus pérdidas	Realizar mantenimiento periódico de la maquinaria y herramientas

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

3.4. Informes finales

INFORMES FINALES

Iniciales	Cargo	Fecha
MGAP	Supervisor	01-2023
RPRS	Auditor Senior	01-2023

3.4.1. Informe de control interno

Cevallos, 01 de febrero del 2023

Se han aplicado los procedimientos de auditoría para realizar un estudio y evaluación del sistema de control interno a través de COSO a la empresa de Calzado Gusmar al 31 de diciembre de 2021. Además, se ha tomado en consideración los requisitos establecidos por el Instituto Americano de Contadores Públicos.

El gerente de la empresa está a cargo de la creación y mantenimiento de sistemas de control interno dentro de cada departamento y debe realizar evaluaciones y emitir juicios para cumplir con este deber. Para ello, se debe mencionar que el objetivo principal de un sistema de control interno es proveer a la gerencia una seguridad razonable de que sus procesos se realicen de manera adecuada guiándolo por el camino de los indicadores de gestión, es decir de la eficacia, eficiencia, Efectividad, calidad y economía, resaltando que su aplicación sea adecuada en los principales procesos que dan continuidad a otros, todo aquello de acuerdo con las respectivas autorizaciones de la gerencia y sobre todo en base a las normativas que regulan a la unidad educativa.

En este sentido, el desarrollo de la auditoría reveló las siguientes condiciones en el sistema de control interno de la empresa de Calzado Gusmar al 31 de diciembre del 2021, las cuales, de acuerdo a la opinión del auditor, resultan un riesgo relativamente bajo de que ocurran errores o irregularidades significativas.

Título I: No existe un manual de políticas, normas y procedimientos que esté actualizado

Comentario:

Las actividades se han comunicado sin embargo no se ha plasmado de manera escrita por lo que no existe evidencia de las disposiciones dadas por la dirección de la empresa.

Recomendación:

Desarrollar una junta con los jefes de cada una de las áreas para definir las políticas y establecerlas en un documento físico.

Título II: No existe un departamento cuyas funciones incluyan la actualización permanente de los organigramas y el manual antes referidos.

Comentario:

Las actividades y funciones de cada uno de los trabajadores se han definido de forma expresa al momento de la contratación, sin embargo, no existe una forma de que se puedan evidenciar para poner en práctica cada una de las responsabilidades a las cuáles están sujetos los trabajadores.

Recomendación:

Realizar una junta con los jefes de todas las áreas de la empresa para definir un departamento encarado de la actualización del organigrama y las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa.

Título III: No se cuenta con un seguro para salvaguardar los bienes de la empresa

Comentario:

La empresa posee plena seguridad de que las condiciones de seguridad de la empresa previenen que se pueda suscitar algún evento fortuito, sin embargo, es necesario considerar las posibilidades de que se pueda presentar un evento externo.

Recomendación:

Desarrollar un análisis de riesgos profundo y determinar estrategias de manejo para cada una de ellas incluyendo la contratación de un seguro para salvaguardar los bienes de la empresa.

Título IV: La empresa no ha establecido un procedimiento adecuado para seleccionar al personal.

Comentario: Los procesos de selección de personal lo desarrolla de forma empírica lo que no permite que se pueda establecer un filtro adecuado para encontrar al mejor prospecto a ocupar la vacante de trabajo.

Recomendación:

Realizar una junta administrativa para definir el proceso adecuado para la contratación de personal basada en las competencias y necesidades que debe solventar el trabajador en cada una de las áreas de la empresa.

Título V: El proceso de producción de calzado no se encuentra debidamente documentado

Comentario:

Los procesos que la empresa aplica en la producción de calzado son estandarizados debido a la gran experiencia que posee en el mercado, sin embargo, no se encuentra debidamente documentado.

Recomendación:

Establecer un documento que permita al área de producción seguir un adecuado proceso de producción considerando los detalles que se involucran en cada uno de los pasos a seguir en torno a las normas técnicas y de calidad.

Título VI: Los criterios y políticas contables usados por la empresa no están claramente definidos por escrito

Comentario:

Las políticas contables no se encuentran plasmadas en un documento físico, sin embargo, el profesional contable cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo de forma ordenada.

Recomendación:

Realizar una junta con el departamento contable para definir las políticas de manejo de cada uno de los componentes considerados tanto en el Balance General como Estado de Resultados. Además de establecer las normas para la ejecución de buenas prácticas en el área de trabajo.

Atentamente:

Dr. Mauricio Arias
Supervisor

3.4.2. Informe general de la auditoría de gestión

1. Motivo del examen

La empresa de Calzado Gusmar no posee precedentes de ejecución de auditorías administrativas, por lo cual, se ha presentado al Gerente General el presente informe con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, eficiente y de calidad, aprueba la ejecución de una auditoría de gestión para el año 2021. La finalidad es determinar la razonabilidad de sus procesos internos de acuerdo a sus informes de desempeño, supervisando el acatamiento de las normas, leyes, reglamentos y disposiciones legales en el que estén regidos para la correcta aplicación de actividades realizadas por la empresa.

Es por lo anterior que esta auditoria se realizará con el objeto de que sean evaluados los controles internos aplicados a cada área de la Empresa, en sujeción a la normativa societaria pertinentes y para contar con un adecuado soporte en los procesos de gestión a fin de realizar la medición del nivel de confianza y credibilidad de toda la información de los procesos y operaciones de la institución.

2. Objetivos del examen

Objetivo General

Exponer el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de los componentes a evaluar dentro de la ejecución de la auditoría a la empresa Gusmar para para una correcta toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Presentar los principales resultados de la ejecución de la auditoría
- Establecer un comentario profesional de cada uno de los hallazgos detectados.
- Plantear recomendaciones para la mejora de los hallazgos de auditoría.

3. Alcance del examen

El presente informe permite mostrar los resultados de la auditoría sobre la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas, además muestra la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento. Del mismo modo se evidencia la determinación de la confiabilidad de la información de los controles establecidos para emitir conclusiones y recomendaciones para el sistema analizado mediante la entrega de un informe de auditoría de gestión.

4. Resultados del examen

4.1. Área financiera

Título I: Brecha desfavorable de -21,88% en torno a la gestión de las cuentas por cobrar, el departamento financiero debe gestionar el 100% de las cuentas en impago.

Comentario: No se plantean objetivos y metas para lograr la gestión de las cuentas. Es por lo anterior que es posible incremento de la morosidad.

Recomendaciones

Establecer metas y estrategias de cobro de las cuentas para prevenir el riesgo de incobrabilidad de los valores.

4.2. Área contable

Título II: Brecha desfavorable de -12,50% en torno al cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Comentario: Las actividades se desarrollan de forma empírica por lo que se retrasa el cumplimiento de las obligaciones, por tanto, es posible asumir Multas y sanciones por parte de los organismos de control públicos.

Recomendaciones

Establecer un cronograma para el cumplimiento de las obligaciones tributarias

4.3.Área de ventas

Título III: Brecha negativa de -5,56% en torno a la satisfacción de los clientes atendidos.

Comentario:

No se consulta de forma oportuna las opiniones sobre la satisfacción de los productos y servicios recibidos por lo que existe una falta de fidelización de los clientes y mal posicionamiento de la marca en el mercado

Recomendaciones:

Establecer un protocolo de la evaluación de los productos y servicios recibidos.

4.4.Área de producción

Título IV: Se posee una brecha negativa del -6,59% en torno a la calidad de los productos, se espera que la empresa posea al menos el 98% de productos sin fallos.

Comentario: Los factores relacionados con el mantenimiento de la maquinaria y las herramientas son una causa por las que la empresa puede elevar sus pérdidas.

Recomendaciones:

Realizar mantenimiento periódico de la maquinaria y herramientas

Atentamente:

Dr. Mauricio Arias

Supervisor

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de ejecutar la auditoría de gestión en la Empresa de Calzado Gusmar para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones, se determinó que no posee un nivel de riesgo alto, por este motivo se aplicaron pruebas de cumplimiento. Sin embargo, es necesario aplicar formalidades a los procesos desarrollados en la empresa debido a que esto proporciona seguridad en la realización de las actividades diarias de la institución.

Por otra parte, al aplicar el cuestionario de control interno, se identificó que existe un riesgo inherente del 18,18%, es por ello que se ha demostrado la necesidad de la empresa en prestar mayor atención a los aspectos relacionados con la filosofía empresarial y normativa aplicable a la ejecución de las actividades diarias de Calzado Gusmar. Caso contrario, es posible que los incentivos y metas no se logren cumplir puesto que no se han dado a conocer adecuadamente cuáles son.

Ahora bien, la auditoría se desarrolló a través de un trabajo de campo con el objetivo de levantar evidencias suficientes y competentes que sustenten los resultados. A los sujetos de estudio se aplicó instrumentos de evaluación como entrevistas, cuestionarios e indicadores de gestión, en ellos se evidencia principalmente la necesidad de documentar las normas, políticas, procesos y disposiciones de la empresa y salvaguardar sus bienes. Por otra parte, se determinó la posibilidad de asumir multas y sanciones debido a retrasos en la presentación de obligaciones tributarias.

Del mismo modo se muestra una brecha negativa respecto de la satisfacción de los clientes, esto debido a que el sistema aplicado en la empresa no permite obtener las

referencias de forma inmediata para conocer el criterio de los compradores. Además, se muestra que el proceso de transformación de los bienes no se encuentra correctamente documentado por lo que podría pasar por altos algunos de los aspectos que involucran la elaboración del calzado.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa desarrollar auditorías de gestión y financieras de manera consecutiva al menos 1 vez al año de modo que sea posible detectar riesgos potenciales en cada una de las áreas, así como también frente a los factores externos dentro de los cuales se desenvuelve la institución.

Es necesario que la empresa realice reuniones frecuentes a fin de fomentar la comunicación y tomar decisiones respecto de la aplicación de normas y políticas eficientes para la ejecución de los procesos de cada uno de los trabajadores y las áreas en las que se desenvuelven.

Se deben fijar los objetivos y metas a alcanzar por parte de cada uno de los trabajadores, de este modo, es posible dar seguimiento a los resultados de la empresa, lo que a su vez permite que se reflejen valores positivos de rentabilidad, liquidez y posicionamiento en cada uno de los periodos fiscales.

Por último, la empresa debe poner en práctica cada una de las recomendaciones establecidas tanto en el informe de control interno como en el informe general de auditoría de gestión. De este modo, se podrá tomar mejores decisiones respecto de la gestión empresarial para alcanzar mejores resultados económicos y sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. D., Gallardo, V., & Tomaselli, A. (2006). Gobernabilidad fiscal en Ecuador. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7311>
- Arias, I. P. (2018). Auditoría un Enfoque de Gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Armas García, R. (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela. Recuperado el 16 de junio de 2020, de https://elibro.net/es/ereader/uta/71223?as_all=auditoria__de__gesti%C3%B3n&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Benavides Echeverría, I. E., Acosta Padilla, C., & Lozada Orejuela, M. C. (2016). *Auditoría Integral aplicada al sector público*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí. Recuperado el 1 de julio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761534>
- Burgos, C., Villacrés, P., Cabrera, M., & Salazar, W. (2022). El calzado de seguridad en el Ecuador, factores que inciden en la calidad del producto y en la productividad de las organizaciones. *Novasinerгия*. doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.09.05>
- Calero Mendoza, J. A., & Burgos Burgos, J. E. (septiembre de 2016). La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 15 de 10 de 2022, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Recuperado el 05 de noviembre de 2022, de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Contraloría General del Estado. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf
- Cubero Abril, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión. Enfoque empresarial y de riesgos*. Facultad de Ciencias de la Administración. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-82.pdf>
- El Comercio. (02 de junio de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/cevallos-fabricacion-calzado-artesanal-economia.html>
- Federación Internacional de Contadores . (2011). *Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría en auditorías de pequeñas y medianas entidades*. New York. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Guia-NIA-para-PYME-correcciones-V2.pdf>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 19 de junio de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.pdf>

- Gamboa Poveda, J., Puente Tituaña, S. P., & Vera, P. Y. (30 de noviembre de 2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502. Recuperado el 3 de junio de 2020, de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316>
- García, R. (2008). *Auditoría de Gestión*. La Habana: Félix Varela. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://docplayer.es/71930185-Auditoria-de-gestion.html>
- Giménez Chornet, V. (diciembre de 2017). La auditoría en la gestión de la transparencia del sector público. *Métodos de información*, 8(15), 111-123. doi:<http://dx.doi.org/10.5557/IIMEI8-N15-111123>
- Grimaldo Lozano, L. (2014). La Importancia de las Auditorías Internas y Externas dentro de las Organizaciones. *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13537/Importancia%20de%20las%20Auditorias.pdf;jsessionid=96525791FDFA92AFEC4076B3BB6DA932?sequence=1>
- Heraldo, E. (22 de Febrero de 2022). Sector calzado llamado a ferias inclusivas. *El Heraldo*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://www.elheraldo.com.ec/sector-calzado-llamado-a-ferias-inclusivas/>
- Llumiguano Poma, M., Gavilánez Cardenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2723/2748>

- Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público. (2014). *Biblioteca de Auditoría y Finanzas del Sector Público*. Obtenido de https://asecam.gob.mx/pagina/Interes/manual_latino.pdf
- Martínez, G. (29 de octubre de 2022). Historia de Calzado Gusmar. (R. P. Ramirez Suque, Entrevistador) Recuperado el 30 de octubre de 2022, de calzadogusmar.com: <https://calzadogusmar.com/>
- Menéndez Lainez, W. S. (2022). *Auditoría de gestión y los procesos internos en el sector comercial, cantón La Libertad, año 2020*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas Contabilidad y Auditoría, Santa Elena. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7151/1/UPSE-TCA-2022-0024.pdf>
- Montilla Galvis, O., & Herrera Marchena, L. G. (junio-marzo de 2006). El Deber Ser De la Auditoría. *Estudios Gerenciales*, 22(98), 83-110. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004
- Montilla Galvis, O., & Herrera Marchena, L. G. (s.f.). El deber ser de la Auditoría. *Universidad de Medellín*. Recuperado el 16 de octubre de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n98/v22n98a04.pdf>
- Núñez , R., Proaño, E., & Quiñónez, L. (enero-marzo de 2018). Evolución de la auditoría de gestión. *Ciencia Digital*, 2(1), 8-18.
doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.26>
- Quintanilla Romero, M., & Trujillo Calero, G. (2015). *La Gestión en la Auditoría* (Primera ed.). Quintanilla Romero Marco Antonio. Recuperado el 28 de junio de 2020, de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14177/1/La%20gesti%C3%B3n%20en%20la%20auditor%C3%ADa.pdf>

Quispe Fernández, G. M., Arellano Cepeda, O., & Ayaviri Nina, D. (2016). Aplicación de la Auditoría en las MyPES del Ecuador: Un estudio de la demanda.

Investigación Altoandin, 18(4), 483-496. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572016000400012&script=sci_arttext&tlng=en

Quispe Fernández, G. M., Arellano Cepeda, O., & Ayaviri Nina, D. (2016). Aplicación de la Auditoría en las MyPES del Ecuador: Un estudio de la demanda.

Investigación Altoandin, 18(4), 483-496. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572016000400012&script=sci_arttext&tlng=en

Quispe, G., Otto , A., & Dante, N. (2020). Aplicación de la Auditoría en las MyPEs del Ecuador: Un estudio de la demanda. *Revista de Investigación Altoandin*.

Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v18n4/a12v18n4.pdf>

Rivera, F. (2018). Auditoria de Gestión como Instrumento en la Decisión Gerencial.

Gestión en el Tercer Milenio, 35-42. Recuperado el 3 de noviembre de 2022, de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/15420>

Sánchez , S., & Yañe, V. (2019). Beneficios de la auditoría administrativa aplicada en organizaciones públicas y privadas en Latinoamérica en los últimos 10 años: una revisión de la literatura científica. *Universidad Privada del Norte*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27011/S%c3%a1nchez%20Obispo%20Stephanie%20Alice%20>

%20Ya%c3%b1e%20Gamonal%20Victor%20Alfredo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandoval Morales, H. (2012). *Introducción a la auditoría* (Primera ed.). Tlalneplanta, México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 27 de junio de 2020, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf

Santillana, J. R. (2013). *Auditoría interna* (Tercera ed.). Estado de, Ciudad de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>

SERMA. (04 de Julio de 2021). *¿Qué está pasando con el calzado en América Latina?* Obtenido de <https://serma.net/noticias/informes/que-esta-pasando-con-el-calzado-en-america-latina>

Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación* (Primera ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 2 de julio de 2020, de <https://fliphtml5.com/oqah/nzie/basic/>

Tigre Ortega, F. G., Tubón Núñez, E. E., & Carrillo Ríos, S. L. (2017). Sistema de Gestión por procesos para empresas de calzado en Ecuador. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias, I(4)*, 373-389. doi:<http://www.reciamuc.com/index.php/es/article/view/21>

Tunala, J. (2013). AUDITORÍA FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA TEXTIL ECUADOR S.A. Ecuador. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8522/1/T-UCE-0003-CA095-2015.pdf>

- Uribe, M. E., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de https://books.google.com.ec/books?id=VTOjDwAAQBAJ&pg=PA134&lpg=PA134&dq=Sistema+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+de+uribe+y+reinoso%2Bpdf&source=bl&ots=ppkMoZpCJ4&sig=ACfU3U2Hy_yv7Wse4tb0kMOIUn8T0FlkZQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjx8cbx-qrrqAhWvct8KHT7eCUwQ6AE
- Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://munayi.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Viloria, N. (julio-diciembre de 2004). Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría. *Actualidad Contable Faces*, 7(9), 85-94. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700909>
- Yetano, A., & Castillejos, B. I. (2015). Auditorías de desempeño en América Latina. *Universidad de Zaragoza*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/660>
- Zambrano , G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). La Importancia de la Auditoría de Gestión y los Procesos Administrativos y Técnicos, Realidades y Perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinaria*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/568>
- Zamudio, J. (2013). *Aplicación de la TGC (Teoría General de Sistemas) y el MSV (Modelo de sistema viable) en el análisis de riesgos*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 3 de noviembre de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11064/Ensayo%20Grado%20JAIME%20ZAMUDIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Comentarios de los clientes

 Elizabeth Paredes Andrade  recomienda Calzado Gusmar. 24 de mayo de 2020 ·  ...

Excelente calidad y servicio calificado.

 1 1 comentario

 Me gusta  Comentar

 Calzado Gusmar · [Seguir](#)
Gracias por recomendarlos, nos motivan a seguir trabajando 😊 esperamos que nos visiten pronto 😊

 Me gusta Responder 2 años 

 Santiago Rodríguez  recomienda Calzado Gusmar. 23 de septiembre de 2020 ·  ...

Excelente atención, zapatos de calidad y muy cómodos. 100% recomendados.

 1 2 comentarios

 Wilma Maribel Llerena Silva  recomienda Calzado Gusmar. 27 de abril de 2020 ·  ...

Excelente calidad, diseños hermosos

 1

 Me gusta  Comentar  Compartir

 Braulio Paredes Paredes  recomienda Calzado Gusmar. 10 de mayo de 2020 ·  ...

Buena calidad y comodidad, en Guayaquil donde los puedo comprar

 1 La página respondió en privado

 Me gusta  Comentar  Compartir

 Alejandro Quero  recomienda Calzado Gusmar. 8 de marzo de 2020 ·  ...

La mejor calidad en calzado

 Daniel Gonzáles  recomienda Calzado Gusmar. 22 de mayo de 2020 ·  ...

Excelentes modelos y calidad!!! felicitaciones no le pide favor a ninguna marca extranjera, orgullosamente ecuatoriano.

 1 1 comentario

 Me gusta  Comentar  Compartir

 Calzado Gusmar · [Seguir](#)
Gracias por confiar en nosotros 😊

 Me gusta Responder 2 años

 Roberto Ayala  recomienda Calzado Gusmar. 29 de julio de 2020 ·  ...

cliente satisfecho excelente calzado 100% recomendado

 1 1 comentario

 Me gusta  Comentar  Compartir

 Calzado Gusmar · [Seguir](#)
Muchas gracias por confiar en nosotros 🙏

Anexo 2.Certificado del RUC



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres		Número RUC
MARTINEZ GUERRERO RAUL GUSTAVO		1801752005001
Estado	Régimen	Artesano
ACTIVO	RIMPE - EMPRENDEDOR	No registra
Fecha de registro	Fecha de actualización	
04/11/1999	21/11/2022	
Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cese de actividades
04/11/1999	No registra	No registra
Jurisdicción		Obligado a llevar contabilidad
ZONA 3 / TUNGURAHUA / CEVALLOS		SI
Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial
PERSONAS NATURALES	SI	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: TUNGURAHUA **Cantón:** CEVALLOS **Parroquia:** CEVALLOS

Dirección

Calle: GONZALEZ SUAREZ **Número:** S/N **Intersección:** 13 DE MAYO **Referencia:** A UNA CUADRA DEL COLISEO

Medios de contacto

Email: calzado_gusmar@hotmail.es **Celular:** 0997909153 **Teléfono domicilio:** 032872417

Anexo 3. Declaración de impuesto a la renta



Sistema de declaración de impuestos

A través de Internet

Obligación: 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
 Tributaria:
 Identificación: 1801752005001 Razón Social: MARTINEZ GUERRERO RAUL GUSTAVO
 Período Fiscal: AÑO 2021 Tipo Declaración: ORIGINAL
 Formulario
 Sustituye:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVO

ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	25.00
Inversiones corrientes	312	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES		
Relacionadas		
Locales	314	6170.53
Del exterior	315	0.00
No Relacionadas		
Locales	316	0.00
Del exterior	317	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		
Otras relacionadas		