



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO, COMECSA S.A.
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

Ramón Antonio Aquino Reyes

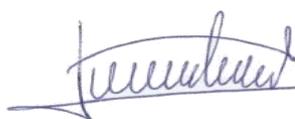
LA LIBERTAD – ECUADOR

ENERO – 2024

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **“Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana De Calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023”**, elaborado por el Sr. Ramón Antonio Aquino Reyes, egresado(a) de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Edgar Leonardo Cañizares Cedeño, PhD
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana De Calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Ramón Antonio Aquino Reyes con cédula de identidad número 2450139361 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Ramón Antonio Aquino Reyes

C.C. No.: 245013936-1

Agradecimientos

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, y especialmente a la Carrera de Contabilidad y Auditoría por su paciencia y dedicación brindada durante todo el proceso universitario.

A los docentes que nos brindaron sus conocimientos en las aulas de clase, por su dedicación y apoyo incondicional en nuestra formación como profesionales.

A mi tutor Ing. Edgar Leonardo Cañizares Cedeño, PhD., por guiarme en la ejecución de este trabajo investigativo.

A mi especialista Ing. Lilia Valencia Cruzaty, PhD., por sus conocimientos brindados en el desarrollo de mi trabajo de titulación.

A la empresa Comercializadora Ecuatoriana De Calzado, Comecsa S.A. de La Libertad por brindarme su apoyo para desarrollar el trabajo de investigación en la entidad, enseñando y aconsejando para seguir fortaleciendo mis conocimientos.

Ramón Antonio Aquino Reyes

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios, por la salud y fortaleza para no rendirme siendo quien me guía en cada momento de mi vida.

A mi Familia, Mi padre Luis Aquino Yagual, Mi Madre Narcisa Reyes Pita y Hermanos/as por ser el pilar fundamental en cada paso de mis estudios y formación para ser un profesional.

Al Econ. George Clemente Suárez que desde el cielo me acompaña en todo momento de mi vida.

A mi Novia Lisbeth Yagual Medina por su apoyo incondicional y estar siempre presente en cada etapa de mi vida.

Ramón Antonio Aquino Reyes

TRIBUNAL DE SUSTENACIÓN

.....
Econ. Roxana Álvarez, Mgtr.
DIRECTORA DE LA CARRERA

.....
Ing. Lilia Esther Valencia Cruzaty, PhD.
PROFESOR ESPECIALISTA

.....
Ing. Edgar Cañizares Cedeño, PhD.
PROFESOR TUTOR

.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

.....
Lcdo. Andrés Soriano Soriano
ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Índice de Contenido

Aprobación del profesor tutor	2
Autoría del trabajo	3
Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
TRIBUNAL DE SUSTENACIÓN	6
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción	12
Planteamiento del problema.....	13
Formulación del problema	14
Sistematización del problema:	14
Objetivos	15
<i>Objetivo general.</i>	15
<i>Objetivos específicos.</i>	15
Justificación.....	15
Mapeo	16
Capitulo I. Marco Referencial.....	17
Revisión de literatura.....	17
Desarrollo de teorías y conceptos	21
<i>Auditoria de gestión</i>	21
Objetivos	22
Importancia.	23
Indicadores de gestión.....	23
<i>Eficiencia.</i>	24
<i>Eficacia.</i>	24
<i>Efectividad.</i>	24
Técnicas y procedimientos.....	24
<i>Observación.</i>	25
<i>Comparación.</i>	25
<i>Revisión selectiva.</i>	25
<i>Rastreo.</i>	25
<i>Indagación</i>	25
<i>Comprobación.</i>	25
<i>Conocimiento preliminar</i>	25
<i>Planificación específica.</i>	26

<i>Ejecución</i>	26
<i>Resultados</i>	27
<i>Seguimiento</i>	28
Ventas.....	28
<i>Factores Internos</i>	29
<i>Factores externos</i>	29
Tipos de ventas.....	29
<i>Venta personal</i>	29
<i>Venta por teléfono</i>	29
<i>Venta online</i>	29
Fundamentos legales.....	30
Capítulo II. Metodología.....	34
Diseño de la investigación.....	34
Métodos de la investigación.....	35
Población y muestra.....	35
Recolección y procesamiento de datos.....	36
Capítulo III. Resultados y Discusión.....	37
Análisis de datos.....	37
<i>Entrevista a la Gerente General</i>	37
<i>Entrevista al supervisor de ventas</i>	39
Limitaciones.....	42
Resultados.....	42
Discusión.....	43
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	46
<i>Planificación Preliminar</i>	48
Programa de Auditoría.....	48
Orden de Trabajo.....	49
Notificación de inicio de auditoría.....	50
Narrativa de visitas a las instalaciones.....	51
Análisis FODA.....	53
<i>Planificación específica</i>	55
Plan General de Auditoría.....	55
<i>Ejecución</i>	58
Indicadores de gestión.....	58
<i>Informe de auditoría</i>	62

Oficio informe de Auditoría.....	62
Propuesta.....	64
<i>Introducción</i>	66
<i>Objetivo General y Alcance</i>	67
<i>Marco Legal</i>	67
<i>Organigrama de los procesos de ventas</i>	68
<i>Departamento de ventas</i>	68
<i>Políticas y procedimientos</i>	70
<i>Simbología</i>	73
<i>Flujograma</i>	74
<i>Flujograma</i>	75
Referencias.....	76

Índice de Tabla.

Tabla 1 Población de estudio Comecsa S.A.....	35
Tabla 2 Muestra.....	36

Índice de Apéndice.

Apéndice A. Cronograma de Tutorías.....	79
Apéndice B. Ficha de Tutorías.....	80
Apéndice C. Matriz de Consistencia.....	81
Apéndice D. Formato de entrevista al Gerente General.....	82
Apéndice E. Formato de entrevista al Supervisor de ventas.....	83
Apéndice F. Carta Aval.....	84
Apéndice G. Evidencia de aplicación de las entrevistas.....	85



**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO, COMECSA S.A.
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023**

AUTOR:

Aquino Reyes Ramón Antonio

TUTOR:

Ing. Edgar Cañizares Cedeño, PhD

Resumen

El presente trabajo de investigación con el tema Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana De Calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023, tiene como objetivo general determinar la eficiencia y eficacia de los procesos a través de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas, cabe mencionar que la auditoría de gestión en las empresas es fundamental para llevar a cabo una evaluación de su gestión en los departamentos administrativos dando efecto al cumplimiento de sus objetivos. En la metodología se consideró utilizar el enfoque cualitativo para tener una idea más clara sobre las expectativas acerca de la auditoria y contar con la información de la empresa y el medio en que se desenvuelve, también se empleó la aplicación de entrevistas que permitió obtener el análisis de los datos para determinar las conclusiones y tener una perspectiva general del objeto de la investigación. Los resultados evidenciaron que no cumplen con debidos procesos en la adquisición de sus productos y no cuentan con un documento establecido de políticas y procedimientos en el área de venta. Se sugiere aplicar el manual de funciones de políticas, procedimientos, a través de un flujograma, además, programar controles que evalúen el nivel de conocimiento y desempeño que posee cada trabajador.

Palabras claves: Auditoría, Gestión, Ventas, Políticas, Procedimientos



**MANAGEMENT AUDIT IN THE SALES DEPARTMENT AT
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO, COMECSA S.A.
CANTON LA LIBERTAD, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2023**

AUTOR:

Aquino Reyes Ramón Antonio

TUTOR:

Ing. Edgar Cañizares Cedeño, PhD

Abstract

The present research work with the topic Management Audit in the Sales Department at Comercializadora Ecuatoriana De Calzado, Comecsa S.A., canton La Libertad, province of Santa Elena, Year 2023, has the general objective of determining the efficiency and effectiveness of the processes to be Through the management audit in the sales department, it is worth mentioning that the management audit in companies is essential to carry out an evaluation of their management in the administrative departments, giving effect to the fulfillment of their objectives. In the methodology, it was considered to use the quantitative approach to determine the theoretical framework and the existing problem and provide a possible solution to it, in the same way the qualitative approach to have a clearer idea about the expectations regarding the audit and to have the information about the company and the environment in which it operates, the application of interviews was also used to obtain the analysis of the data to determine the conclusions and have a general perspective of the object of the investigation. The results showed that they do not comply with due processes in the acquisition of their products and do not have an established document of policies and procedures in the sales area. It is suggested to apply the manual of functions of policies and procedures, through a flowchart, in addition, to schedule controls that evaluate the level of knowledge and performance that each worker has.

Keywords: Audit, Management, Sales, Policies, Procedures

Introducción

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar una “Auditoria de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, COMECSA S.A. cantón La Libertad, provincia Santa Elena, año 2023”. Con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa, de esta manera reside la importancia en la mayoría de las empresas una organización flexible y coherente de repuestas rápida a diferentes cambios y permita una mejora en el funcionamiento de sus actividades y así poder obtener beneficios y optimizar riesgos futuros.

En la actualidad, la auditoría de gestión en las empresas nace como una necesidad debido a la importancia de llevar a cabo una evaluación de su gestión ya sea de manera individual o integral en los departamentos administrativos, que se desarrolla bajo la aplicación de los procesos de auditoria dando efecto al cumplimiento de sus objetivos trazados demostrando el nivel de efectividad en la toma de decisiones por parte de sus directivos. Las empresas entorno a su organización se enfocan en gestión de calidad a través de la implementación de sistemas y procesos de gestión, logrando una reorganización y beneficio de su dirección para generar ventajas competitivas dentro del mercado y así también un buen manejo de sus actividades empresariales (Quintero y Fernández , 2017).

A nivel Latinoamérica según Arias (2018) en su artículo nos menciona que en la actualidad la auditoría de gestión a nivel mundial se la utiliza como una herramienta fundamental para evaluar mediante un examen exhaustivo el grado de eficiencia, eficacia y economía permitiendo determinar y corregir las problemáticas dentro de la empresa. En el ámbito económico nos permite minimizar riesgos permitiendo mejorar el desarrollo de la administración, rentabilidad y el crecimiento económico de la empresa estas pueden ser públicos o privados.

Con el inicio del comercio y la necesidad de controlar en la industrialización surge llevar un control más íntegro que le permita verificar adecuadamente sus procesos y así dar cumplimiento a su misión y visión es por esto, que las empresas deciden tener eficiencia, eficacia y lograr mantener el crecimiento de su economía, mediante la implementación de una auditoria de gestión siendo muy necesaria debido al alcance que tiene dentro de una organización o empresa.

En el Ecuador la aplicación de la auditoria de gestión tiene como objetivo examinar los procesos en el área administrativa, la asamblea nacional determina que se debe examinar cada proceso administrativo permitiendo una evaluación de control interno, financieras, operativas y de gestión, este tipo de auditoria se han realizado con base al método las 3 “E” tomando en cuenta sus criterios y principios que permiten examinar y evaluar los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores de desempeño.

En la provincia de Santa Elena las diferentes empresas comerciales que se dedican a la compra y ventas de mercadería al por mayor y menor, que en su mayoría no manejan una auditoria de gestión por departamento o de manera integral lo que conlleva a tomar decisiones de manera empírica esto provoca no alcanzar con sus objetivos propuestos en cuanto a sus ventas es por eso la importancia de llevar a cabo una auditoria de gestión para el desarrollo de las empresas debido a que se encargan de evaluar la administración, desempeño de un programa o proyecto consiguiendo la optimización de riesgo dando como resultado, eficiencia, eficacia en los recursos organizacionales en las áreas administrativas logrando un mejor desempeño.

Planteamiento del problema

De esta manera la auditoria de gestión surge como una necesidad en las empresas con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus políticas y se efectúen adecuadamente. La empresa comercializadora de calzado Comecsa S.A. ubicada en el Cantón La Libertad en el transcurso del tiempo se ha ido desarrollando dentro y fuera de la provincia siendo una empresa reconocida por su crecimiento generando así beneficios y oportunidades de empleo en la actualidad cuenta con sucursales en Machala, Portoviejo y Manta.

Sin embargo, es importante resaltar que la empresa Comecsa S.A, es inherente a la ausencia de procedimientos y técnicas adecuadas ocasionando falencias dentro del área de ventas que se ven reflejadas por la falta de personal competentes que cumpla con el debido funcionamiento capaz de adaptarse a las necesidades actuales que requiere la empresa en la toma de decisiones.

A pesar de esto se han ido incrementando, artículos para el hogar, juguetería manteniendo su línea stock de calzado, prendas de vestir con marcas reconocidas,

cuenta con el registro ventas, en su inventario de mercadería, al desarrollar el proceso de auditoría de gestión en el departamento de ventas, se determinará la eficiencia y eficacia, obteniendo información real del departamento y su aporte económico dentro de la empresa.

Mediante la aplicación de un programa de auditoría de gestión que cumplan con las expectativas de la empresa Comecsa, se busca que el departamento de ventas establezca una dirección para el desarrollo de sus actividades para minimizar los errores que comúnmente sus ejecutivos cometen por la falta de organización y desconocimiento.

Formulación del problema

En base a la problemática expuestas en el presente trabajo se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera optimizará los procesos el uso de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?

Sistematización del problema:

¿Cómo aporta la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?

¿Cuáles son los procedimientos de la metodología de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?

¿De qué manera aporta la implementación de un programa de auditoría para la efectividad de los procesos en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?

Objetivos

Objetivo general.

Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos a través de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.

Objetivos específicos.

- Analizar la aplicación de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.
- Determinar las técnicas y procedimientos de la metodología de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.
- Elaborar un programa para el correcto desarrollo de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.

Justificación.

A través de la investigación se describe la **justificación teórica** la misma que se justifica en la relevancia que tienen las auditorías de gestión respecto a las realidades y perspectivas de las empresas como lo es Comecsa S.A, el trabajo de investigación busca mediante la recopilación de información a través de fuentes bibliográficas los conceptos fundamentales de los procesos de auditoría de gestión para el cumplimiento del objeto de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores.

En cuanto, a la **justificación práctica** se aplica las fases de la auditoría de gestión a través de cuestionario para dar cumplimiento de sus actividades de esta manera dar solución a posibles riesgos que se determinan durante la auditoría empleando estrategias que ayuden a mejorar los procedimientos en el área de ventas. Por ende, se justifica realizar la auditoría de gestión con el objetivo primordial de fortalecer los controles existentes y dar las recomendaciones que promuevan la eficiencia y eficacia de actividades dentro de la empresa.

Mapeo

Para llevar a cabo el cumplimiento con el trabajo de investigación el mapeo consta de los siguientes capítulos detallados a continuación:

Capítulo I se basa en la información pertinente relacionada a la variable dependiente e independiente de estudio a través del desarrollo de teorías y conceptos y fundamentación legal para dar sustento a la investigación.

Capítulo II comprende la metodología de acuerdo al tipo de investigación, así como también los métodos y técnicas a emplearse para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

Capítulo III se fundamenta en la obtención de resultados que se determinan a través de las técnicas empleadas y el desarrollo de la propuesta de la auditoría de gestión y finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Marco Referencial

Revisión de literatura

En relación al tema de investigación es fundamental a través de la revisión literaria citar trabajos preliminares que brinden la información acorde a la línea de investigación y se sustenten en ellas y de esta manera obtener alternativas de solución al presente trabajo.

La investigación realizada por López y Rodríguez (2018) con el tema “Aplicación de auditoría de gestión y su efecto en la rentabilidad de empresa importadora Romhertex S.A.C., Chiclayo año 2016” la problemática se centra en que la empresa no cuenta con un adecuado control interno que supervise cada una de las actividades desarrolladas en cada área y se puedan detectar los posibles riesgos a tiempo. El objetivo principal elaborar un modelo de auditoría de gestión para mejorar la rentabilidad de la empresa. La metodología que utiliza fue la investigación descriptiva – correlacional basados en los hechos reales de la empresa, se hizo uso de las técnicas de recolección de datos como el análisis documental, guía de observación directa y la aplicación de un instrumento como el cuestionario con preguntas cerradas enfocadas en el manejo administrativo la misma que fue aplicada a sus empleados. Como resultado se evidencia que la empresa cuenta con áreas deficientes que no cumplen con las proyecciones estimadas reflejando una disminución del 20,94%, lo que conlleva al área de ventas muestre un mayor costo en la utilidad y rentabilidad debido al mal manejo de su gestión.

De acuerdo Ocampo (2016) en su trabajo de investigación “Auditoría de gestión administrativa aplicada en la empresa comercializadora y de servicios de productos universales Holguín, Cuba año 2016” el problema que presenta la empresa Holguín se debe a que no tiene determinado el impacto del desempeño de la dirección para alcanzar sus metas. Tuvo como objetivo diagnosticar el estado de la gestión de la dirección para identificar las fortalezas y debilidades basados en la Normativa de Auditoría Cubana. Para dar cumplimiento al desarrollo de la investigación la metodología que siguió fue los métodos teóricos y empíricos basados en la revisión literaria, se aplicó técnicas e instrumentos tales como la entrevista, encuesta, cuestionario, observación directa y la revisión de documentos. Según la Norma Cubana de Auditoría se procedió a seguir con la fase de planeación que implica tres

pasos a seguir: conocimiento del sujeto auditar, confección del plan de trabajo general y confección del programa a aplicar. Como resultado de la investigación se da a conocer la situación de la empresa enfocado en las “3E” Economía, Eficiencia y Eficacia para lograr un buen desempeño y aprovechar sus recursos disponibles así también alcanzar un nivel satisfactorio a pesar de identificar incumplimientos de control interno no afectan la situación económica ni los objetivos de la empresa.

Según Rivera (2018) en su artículo denominado “Auditoría de gestión como instrumento en la decisión gerencial en la Universidad de San Marcos, Lima – Perú año 2018” el problema surge de la necesidad de información de los altos directivos en entidades públicas y privadas en la toma de decisiones. Su objetivo principal es dar a conocer lo que implica una auditoría en cuanto a los procesos y prácticas de evaluación que como auditor debe efectuar frente al desempeño gerencial. La metodología aplicada tiene un enfoque de investigación de tipo abductivo creativo basado en un marco teórico para alcanzar un caso explicativo de un nuevo hecho que debe ser expuesta en base a una teoría. En conclusión, muestra el enfoque y planteamiento metodológico que se debe realizar en un examen de auditoría sobre el antes, concurrente y el después sobre las actividades de la empresa, sin embargo, no se enfocan la gestión desde el punto de vista estratégico hacia sus objetivos alineados a su misión y visión que permita verificar si están cumplen con el grado de razonabilidad estimada.

Por otro lado, citando a Ugando (2018). En su artículo titulado “Auditoría de gestión en Ecuador: una visión de procesos de ventas – cobros en MiPymes” la problemática se centra en la importancia de contar con herramientas e indicadores que permitan medir el desempeño para dar respuesta a un problema determinado. Su objetivo es presentar la relevancia de una auditoría de gestión al proceso de ventas y cobranzas en pequeñas y medianas empresas de Ecuador. Su metodología se basó en una investigación de tipo descriptivo, exploratoria y explicativa basada en dos tipos de enfoque cuantitativo y cualitativo se utilizaron técnicas como la entrevista y observación preliminar para identificar inconsistencias en el proceso de ventas y cobranzas. En conclusión, se determina que en la mayor parte de los empleados conocen de la normativa y reglamentos que rigen las empresas, pero no cumplen con lo predispuesto, en cuanto al nivel de riesgo y confianza existe un bajo nivel de

confianza y un nivel de riesgo medio lo que genera efectos de manera negativa en la empresa.

Citando al autor Ramírez (2023) en su trabajo de titulación denominado “Auditoría de gestión a la empresa de calzado Gusmar en el Cantón Cevallos, Ambato, año 2023” indica una serie de problemas en cuanto a la gestión de sus actividades siendo una de ellas la inexistencia de un manual interno de funciones, así como también la no aplicación de indicadores de gestión debido a la falta de comunicación entre sus áreas. El objetivo principal de la investigación es ejecutar la auditoría de gestión en la empresa de calzado para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones. En la metodología se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista y observación se aplicaron las fases de auditoría de gestión como el conocimiento preliminar que se determinó a través de la entrevista, la planificación se aplicó una guía de observación para la obtención de información estratégica de la empresa, ejecución se aplicó una ficha de observación, papeles de trabajo y documentos. En conclusión, de los resultados se identificó un riesgo inherente del 18,18% demostrando la necesidad de la empresa en prestar atención a la filosofía empresarial y normativa que se lleva a cabo en la ejecución de sus actividades debido a que no cuentan con manual de políticas actualizado, no existe un registro adecuado de los procesos de producción de calzado lo que genera un retraso en la entrega de su mercadería.

Según Ortiz, L. (2023). En su trabajo de investigación “Auditoría de gestión de la Empresa Ferretería Bolívar, Ambato año 2023” su problemática se basó en la existencia de una planeación estratégica no evaluada por el gerente por lo tanto se desconoce el grado de eficiencia y eficacia y si cumplen o no con sus metas establecidas debido a que existe un alto porcentaje de carteras vencidas, incumplimiento de pagos y cobros que no cumplen con las políticas. Tuvo como objetivo realizar la auditoría de gestión para la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de compras y ventas. Su metodología se basó en una investigación de campo en el cual se aplicó entrevista y un cuestionario de control interno distribuido en seis componentes tales como estrategias y técnico, procesos, políticas, procedimientos, capacitación y desarrollo, registro y control, además se utilizó la observación directa para conocer la situación de la empresa, la auditoría se realizó en cuatro etapas: planificación, ejecución, comunicación y seguimiento. En

conclusión, se determinó que no mantienen capacitaciones acordes a las necesidades que requiere la empresa, incumplimientos de políticas internas, falta de documentación y en cuanto los procesos en el área de compras existe un nivel de confianza alta y un nivel de riesgo bajo mientras que el área de ventas se mantiene un nivel moderado.

De acuerdo a Bernabé (2018) en su trabajo de titulación “Auditoría de gestión y rentabilidad en el departamento de ventas de la empresa Vinsotel S.A., Provincia de Santa Elena, año 2018” la empresa presento problemas en cuanto al incumplimiento de su manual de políticas ocasionando inadecuados procedimientos en las ordenes de pedido, carencia de indicadores de gestión y estrategias de marketing. El objetivo principal fue aplicar la auditoría de gestión a través de la matriz de componentes de control interno COSO II, para la efectividad y rentabilidad en los procesos de ventas. La metodología se basó en una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, métodos teóricos, inductivo – deductivo, los instrumentos que se utilizaron fue la encuesta y entrevista a los empleados, así como también una guía de observación directa. El mismo que arroja resultados deficientes en sus controles por la inexistencia de políticas y procedimientos para efectuar una venta efectiva a pesar de que sus empleados dispongan de conocimientos técnicos no tienen la actitud para dirigirse hacia el cliente, así también desconocen de la misión de la empresa, la situación del área en estudio presenta un riesgo medio de acuerdo la planificación preliminar y específica.

Citando a Bernabé, K. (2018) en el desarrollo de su investigación “Auditoría de gestión al departamento de compras y toma de decisiones en Salinas Yacht Club, Provincia de Santa Elena, año 2018” la problemática de la investigación se centra en las diferentes complicaciones de los procesos en adquisición, selección, y aprobación de sus compras y la toma de decisiones por la inadecuada gestión en su administración. Su objetivo primordial fue determinar la eficiencia y eficacia del departamento en cuestión y emitir un análisis a través de los resultados para una toma de decisión adecuada y tomar las medidas necesarias. En cuanto a la metodología que se utilizo fue de carácter exploratoria y descriptivo, se empleó método analítico – sintético, descriptivo e histórico, se aplicó la técnica de la entrevista a los empleados, y un análisis documental para recolectar información cualitativa. Como conclusión se evidencia que el personal del área de compras realiza las adquisiciones sin el proceso

de recepción que le permita comparar la relación de precio y calidad, mediante la aplicación del COSO I se determina que el área mantiene un nivel de riesgo alto por lo que se evidencia debilidades en el proceso de compras, además de la ausencia de un manual de procedimientos que especifiquen las funciones de sus empleados.

En el trabajo desarrollado por Mateo (2022) “Auditoría de gestión al departamento de ventas del comercial Ferromack, Parroquia San José de Ancón, Provincia de Santa Elena, año 2022” se determina que el área de ventas lleva el control de sus facturas, pero no siempre el control de sus ventas lo que provoca una deficiencia en el área de estudio. Su objetivo es describir la situación actual del departamento de venta a través de una auditoría de gestión para determinar su eficiencia y eficacia. Su metodología se basó en una investigación de tipo descriptiva empleando el método deductivo lo que conlleva a describir la información recolectada del área de ventas, se empleó técnicas de investigación como la entrevista la misma que fue dirigida al gerente del área de ventas. Como resultado de la investigación se evidencia que no cuenta con una estructura organizacional, el área de ventas se determina la ausencia de políticas lo que provoca que sus ventas sean pocos eficientes, otras de las falencias es el control de sus productos lo que genera pérdidas del mismo.

Con lo expuesto se justifica la necesidad de una auditoría de gestión en el departamento de ventas que contribuya al buen manejo de sus actividades, aplicando sus políticas y así se puedan alcanzar las metas propuestas de manera eficientes, es así como las empresas necesitan de un instrumento que le facilite una dinámica en el que puedan identificar problemas, evaluar sus riesgos, medir sus efectos e identificar las causas y recomendaciones que se deben tomar para mejorar el manejo de sus operaciones.

Desarrollo de teorías y conceptos

Auditoría de gestión

Según las normas ISO la auditoría de gestión se la define como un examen de eficiencia y eficacia de las organizaciones en la dirección de recursos, explícita a través de un análisis de procesos administrativos, en el cual se utiliza los indicadores de rentabilidad, desempeño y todo beneficio en la actividad de la organización (Zambrano et al., 2021).

Según Vásquez y Pinargote (2018) en su artículo de auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua hace mención que la auditoría de gestión actualmente es considerada como un instrumento de progreso para las organizaciones, puesto que a través de su aplicación se logra evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos basados en los procesos eficientes y eficaces. Es así como las empresas consideran una ventaja importante al ser una de las herramientas que permite obtener procesos de calidad que son exigidos en el mundo actual. Es decir que la auditoría de gestión se enfoca en la medición de niveles acerca de la eficiencia, eficacia y efectividad de una organización, así también se logra determinar deficiencia que afectan al desarrollo normal de las actividades empresariales u organizacionales.

Así también, se menciona que la auditoría está asociada a un término clave como lo es la calidad, demostrando que está vinculada al servicio de auditoría debido a que la persona a auditar debe cumplir con los requisitos que contribuyan a un trabajo de calidad en respuesta a sus competencias como en la capacidad en el manejo de los recursos y el alcance de sus trabajos y en la estabilidad de sus informes a emitir (Rodríguez et al., 2016).

De este modo, se puede concluir que es indiscutible para las empresas establecer una cultura de bases sólidas y estratégicas que beneficien al control de sus actividades a través de procesos eficientes y conduzcan hacia el desarrollo de sus metas propuestas.

Objetivos

De acuerdo a las definiciones dadas se menciona que la auditoría de gestión se encarga de formular y exponer los veredictos basados en aspectos administrativos enfocados en la efectividad y eficiencia en el uso de sus recursos. Según Arias (2018) enfatiza los siguientes objetivos principales:

- Hallar estrategias de reducción de costos, corregir su metodología operativa con la finalidad de incrementar su rentabilidad en acción a las necesidades exploradas.
- Comprobar si las actividades objeto del proceso de auditoría pueden operar con eficiencia, eficacia y economía.
- Establecer el nivel de desempeño que la organización y sus integrantes efectúan con las actividades asignadas a los mismos.

- Comprobar el nivel de control y evaluación de calidad no solamente de los procesos realizados sino también de los empleados de la organización.
- Establecer si los controles gerenciales manejados en la entidad son efectivos y afirman el desarrollo eficiente de sus operaciones.

Importancia. La importancia de la auditoría de gestión se centra en las organizaciones como un papel fundamental que permite a sus directivos evaluar y controlar las problemáticas que se suscitan en su ambiente (Llumiguano et al., 2021).

De acuerdo a Vásquez y Pinargote (2018) afirman que la auditoría de gestión es de gran importancia debido a que permite de manera minuciosa establecer los procesos basados en la calidad que permite a las empresas orientarse en programas de calidad. Además, citan autores como Escalante y Hulett que expresan que la importancia de la auditoría de gestión reside en realizar un estudio de manera minuciosa, con la finalidad de plantear los alcances y oportunidades que se requieren en los procesos de sus actividades diarias.

Otras de las razones por que se considera importante es debido a que es aplicable en todas las operaciones que se ejecutan en una organización, gracias a la realización de un examen exhaustivo que permite demostrar la autenticidad y exactitud de las operaciones que se llevan a cabo en la organización, así también es de mucha utilidad para sus directores porque facilita la eficacia y efectividad y economía de sus recursos, pretendiendo perfeccionar sus operaciones y actividades que desempeña la entidad principalmente en sus áreas críticas.

A través de las recomendaciones y acciones correctivas que se determinan en la auditoría de gestión se realiza de manera independiente una inspección de la información contable con la finalidad de fijar su razonabilidad o eficiencia administrativa, evalúa sus procesos y demuestra sus actividades en todos los horizontes que se realiza dentro de la entidad obteniendo formar nuevas ideas, instrucciones, metodologías y técnicas para el control de operaciones y acciones ventajosa para un buen progreso en la entidad.

Indicadores de gestión. Según Cruz (2017) nos indica en el contexto orientado en los procesos que un indicador puede ser de procesos o de resultados.

Como primer punto se trata de medir lo que sucede con las actividades y en segundo plano medir las salidas de los procesos.

Definiendo así que los indicadores de gestión deben estar relacionados con la parte administrativa en el cumplimiento de las tareas programadas que conlleve a la realización de procesos.

Eficiencia. De acuerdo al manual de auditoría de gestión se define a la eficiencia como la obtención de resultados para minimizar costos y aprovechar al máximo sus recursos los mismo que deben cumplir parámetros técnicos y productivos garantizando la calidad de los mismos (Cubero, 2022). Lo que conlleva a la obtención de los objetivos y políticas y está a su tener una cultura organizacional más adecuada. Es una forma de medir la capacidad de actuación por medio de un procedimiento económico para alcanzar el cumplimiento de los objetivos determinados.

Eficacia. Se entiende como eficacia al grado de desempeño de los objetivos que se establecen en los programas de auditoría, donde se realiza la comparación de los resultados obtenidos con los resultados previstos y se logra determinar la eficacia del mismo independiente de los recursos que se hayan utilizado. Es un indicador que permite medir el logro de los resultados propuestos en el cual indica si se cumplieron con los procesos establecidos por ejemplo si en un establecimiento el indicador de eficacia es dar a conocer las operaciones requeridas por el cliente se realiza una comparación de lo que se entrega y lo que se espera (Cruz, 2021).

Efectividad. Desde el punto de vista del autor antes citado se la define como la capacidad de alcanzar algo que en efecto se desea lograr. Por lo tanto, la eficacia o efectividad se relacionan para intentar cumplir un mismo propósito para dar cumplimiento con los objetivos planteados.

Técnicas y procedimientos. Citando a Vásquez y Pinargote (2019) nos indica que los procedimientos para realizar una auditoría de gestión, demandan de la utilización de técnicas de investigación aplicables a hechos que se desenvuelven en los sistemas de gestión, por medio del cual la persona a auditar verifica de manera objetiva el cumplimiento de los requerimientos establecidos con la finalidad de obtener evidencia confidencial entre las técnicas que se emplean se encuentran las siguientes:

Observación. Esta técnica permitirá al auditor observar u presenciar los hechos realizados por otras personas como también visualizar el cumplimiento de los requisitos y direccionar al objetivo de la auditoria.

Comparación. Comprueba hechos para establecer igualdad y diferencias de los resultados con la finalidad de dar cumplimiento a las programaciones.

Revisión selectiva. Se trata de separar documentos de hechos concretos cuya finalidad es validar que los procesos y el cumplimiento de los requisitos se cumplan.

Rastreo. Esta técnica permite determinar la cadena productiva de un producto o como ha sido su proceso histórico desde su estado inicial hasta su estado final.

Indagación. Se sustenta en la entrevista formal e informal, encuestas o averiguaciones que permiten respuestas a preguntas establecidas por el auditor con el objetivo de obtener los objetivos del hecho auditado.

Comprobación. Radica en la comprobación de los hechos mediante la aplicación de documentos o pruebas físicas que permitan validar los cumplimientos de los requisitos en base a los estándares establecidos.

Fases de la auditoria de gestión. En base al texto de auditoria de gestión antes citado de Vásquez y Pinargote (2019) sintetiza que las fases de auditoria de gestión se basan en los estamentos de la auditoria como tal por lo que se refiere que la Controlaría General del Estado del Ecuador aplica cinco fases como conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento los mismo que son detallados a continuación:

Conocimiento preliminar. En esta etapa se inicia la visita de observación inicial de la entidad acerca de la revisión de archivos, papeles de trabajo y evaluación del control interno. Esta fase tiene por objeto situar a la empresa a su realidad actual y sus futuras proyecciones, se base en adquirir una comprensión de los factores internos de la empresa acerca de sus sistemas, operaciones, programas o actividades auditarse o de sus características principales de un ambiente próximo en el que se desenvuelve para luego lograr una planificación adecuada en la ejecución de la auditoria en el tiempo establecido y a un costo razonable para la empresa.

Es primordial que el auditor tenga conocimiento de las variables que se asocian a la empresa y tengan consecuencia en sus objetivos trazados y así también como se relacionan sus procesos que posibiliten medir su comportamiento a través de indicadores como la eficiencia y eficacia.

Es la fase donde se logra obtener de manera integral los conocimientos acerca de la entidad en cuanto a su misión, visión, políticas y reglamentos que permita llevar a cabo la ejecución de la investigación y establecer un adecuado manejo empresarial. En ella se emplea técnicas de la auditoría de gestión, conocimiento de la entidad y una evaluación de control interno (Zambrano et al., 2021).

Planificación específica. Como ya se mencionó la planificación preliminar evalúa a la empresa como un todo, mientras que la planificación se centra en cada componente y subcomponente en particular. En esta etapa se elabora el plan y el programa de auditoría, en el cual se determina los aspectos como requerimientos aplicables, así como también el personal que interviene, los recursos a emplearse y estimar el tiempo para realizar la auditoría, enfocados en sus procesos de altos riesgos de manera que puedan afectar significativamente al logro de sus objetivos.

El objetivo principal de esta fase se basa en el diseño de las estrategias para el logro de sus resultados respecto a los problemas que se detectan en la empresa, con la finalidad de buscar soluciones en el mejoramiento de sus direcciones de manera que puedan corregir sus acciones y dar cumplimiento a sus objetivos. Dentro del trabajo de campo del auditor se encuentra evaluar los componentes que van hacer auditados en un proceso de auditoría a través de la planificación específica, la misma que va a permitir la determinación de la entidad.

A través de la matriz de riesgos se encuentran los riesgos de control y riesgos de detección en cuanto a los riesgos de control es una forma negativa de no identificar en un tiempo oportuno el sistema de control que se manejan en las entidades con su estructura organizacional para la prevención de los riesgos. Los riesgos de detección el auditor determina los riesgos por lo tanto se expresa que los errores no identificados por los sistemas de control interno no serán reconocidos por el auditor.

Ejecución. Se la reconoce como la fase del diagnóstico en la que se empieza con la aplicación de encuestas con la finalidad de conocer los objetivos de la gerencia

y cuáles serán las vías para alcanzar dichos objetivos. A su vez se realiza el programa de auditoria que se aplicara en la investigación, y así poder evaluar a su administración (Quintero, 2017).

Se procede a desarrollar los programas de auditoria desarrollados en la fase anterior, con la aplicación de los papeles de trabajo, y todas aquellas inconformidades que se detectan y las evidencias que se sustenten en los procesos.

Según Zambrano et al. (2021), expresa de acuerdo a su investigación bibliográfica es fundamental conocer los procedimientos que se dan en una auditoria de gestión para evaluar a una entidad y obtener resultados factibles de diferentes hallazgos en temas que se puntualizan a continuación:

Hallazgos de auditoria: Se asocian las conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos para la obtención de un resultado final esto se trata de un trabajo de investigación de los diferentes componentes que se presentan en una organización de contener errores o irregularidades.

Condición: Este punto trata de la deficiencia o irregularidades que se encuentran desde el punto de vista de una actividad.

Criterio: Se trata de la información veraz de las entidades de sus actividades organizacionales.

Causa: Son aquellas condiciones que se muestran en la deficiencia incitada por las actividades operacionales

Efecto: Es la parte negativa provocada por la deficiencia como resultado de un impacto desfavorable para la entidad.

Evidencia: Es la información comprobada que sirve como testimonio del trabajo ejecutado por el auditor en el cual puede aclarar asuntos de verificación y respuestas que sustenten la información del informe de auditoría.

Resultados. Citando al mismo autor nos menciona que en esta fase se mantiene una reunión de cierre con la gerencia para dar a conocer la derivación de sus actividades ejecutadas y a su vez establecer los compromisos que serán monitoreados en la siguiente etapa.

En esta fase de la comunicación de los resultados el auditor deberá establecer un análisis organizacional de la auditoría de gestión, evaluar el control interno, programa de auditoría, revisiones analíticas de la información antes recabada, hallazgos de condición, criterio, causas y efectos, evidencias pertinentes y los papeles de trabajo. Esto se deberá presentar mediante un informe dado por el auditor quien es la persona responsable del proceso, el propósito de la misma es dar a conocer a la junta de accionista de la empresa cuales han sido los resultados obtenidos y seguir un plan de acción para el mejoramiento de sus acciones.

Se trata de dar a conocer el producto final de la auditoría de gestión es el resultado del proceso investigativo en un determinado periodo en el cual el auditor deberá emitir un informe en relación al trabajo de auditoría realizado el mismo que deberá estar bien estructurado con la finalidad de emitir un informe claro y concreto de manera que sea entendible para sus directivos.

Seguimiento. En ella se realiza la verificación de los cumplimientos de las términos y correcciones que fueron establecidas en la fase anterior. Este monitoreo servirá como base para el siguiente proceso de auditoría, de manera que se le proporciona una idea de la capacidad de la empresa para el cumplimiento de los establecido.

En esta fase se analiza los objetivos y procedimiento que los auditores deberán llevar a cabo a través de formatos que ayuden a una mejor comprensión de la auditoría de gestión aplicada. Esta etapa consiste en llevar una planificación detallada para dar mejoras en la entidad a través de cronogramas elaborados por el auditor es decir que en esta etapa se da un valor agregado de la auditoría de gestión.

Ventas. Según Soto y Ortega (2021) cita varios autores que definen venta “como un proceso que se da de manera personal e impersonal por lo que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos” (p. 3), así también desde otro punto de vista se refieren a las ventas como una forma de acceso al mercado para muchas empresas con el objetivo de vender lo que producen en lugar de hacer lo que el mercado requiere.

En la opinión de Artal (2007) indica que el responsable de las ventas se halla inmerso en dos entornos como son el externo y el interno, los mismos que tratan de

factores que afectan directamente a las ventas, los externos que son aquellos que se encuentran fuera de la empresa y no pueden ser modificados a diferencia de los internos que son aquellos factores que dentro de la empresa la persona responsable deberá aplicar las estrategias y tácticas.

Según Acosta y Rodríguez (2008) expresan que las empresas son sistemas abiertos que deben mantener equilibrio entre los dominios del mundo externo y las requerimientos y necesidades internas.

Factores Internos. Desde el punto de vista la organización interna, la dirección de los recursos y capacidades de la competitividad de las empresas va a depender de su capacidad para establecer recursos que sean difícil de copiar por sus competidores. Desde otro punto de vista se trata de la organización de la entidad, el profesionalismo de sus dirigidos, el mix de marketing y todo lo que concierne a las fuerzas de ventas.

Factores externos. Desde el punto de vista de la organización externa, que son sistemas abiertos que no pueden despojarse a la perturbación y las tendencias del entorno, y deben responder apropiadamente a sus presiones dado que al mayor parte de las fuerzas generadora de cambio se originan en el ámbito externo. Hace referencia a los cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos, económicos entre otros.

Tipos de ventas. De acuerdo Thompson (2023) las ventas pueden realizarse con o sin presencia del vendedor las mismas que se detallan a continuación:

Venta personal. Es aquella venta que implica la interacción con el cliente cara a cara es decir que es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Citando a Kotler, Armstrong y Cruz señalan que la venta personal es una de la herramienta más eficaz en la etapa del proceso de compra debido a que permite al consumidor llevar a la fase de preferencia y convicción y compra.

Venta por teléfono. Se trata de iniciar una venta por teléfono enfocándose en cliente potenciales y confirmar su venta por el mismo medio.

Venta online. Consiste en la venta de productos a través de sitios web por ejemplo las tiendas virtuales donde se dan a conocer productos.

Fundamentos legales

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), sección tercera Contraloría General del Estado en su art. 212 y sección cuarta Superintendencia en su art.213 establece lo siguiente:

Artículo 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley, dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de entidades privadas que dispongan de recursos públicos, determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad, expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones y asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Artículo 213.- Las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuaran de oficio o por requerimiento ciudadano. (p.75)

De acuerdo a la Ley de Compañías (2017) en su artículo 20 expresa lo siguiente:

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigencia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- 1.- Copias autorizadas del balance general anual, estado de la cuenta de pérdidas y ganancia, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecida por la ley;
- 2.- La nómina de los administradores representantes legales y socios o accionistas, incluyendo tanto los propietarios legales como los beneficiarios efectivos, atendiendo a estándares internacionales de transparencia en materia tributaria y lucha contra las actividades ilícitas, conforme a las resoluciones que para efecto emita la superintendencia de compañías, valores y seguros; y,

3.- Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la superintendencia de compañías y valores.

El balance general anual y el estado de cuenta de pérdidas y ganancia estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso, dicho documento, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales 2 y 3 del inciso anterior estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señala la superintendencia. (p. 9)

De acuerdo a las Norma Internacional de Auditoría 300 Planificación de la Auditoría de Estados Financieros (2009)

Se menciona que deberá interpretarse en conjunto con NIA 200, “Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría”.

Esta Norma Internacional de Auditoría trata de la responsabilidad que tiene el auditor de planificar la auditoría de estados financieros. Esta NIA está redactada en el contexto de auditorías recurrentes. Las consideraciones adicionales en un encargo de auditoría inicial figuran separadamente. El objetivo del auditor es planificar la auditoría con el fin de que sea realizada de manera eficaz. (p. 305)

Según la Organización Internacional de Normalización ISO 19011 (2018) establece directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

Proporciona orientación sobre la auditoría de gestión, incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de auditorías de sistemas de gestión, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de las personas que participan en el proceso de auditoría. Estas acciones incluyen a las personas responsables de la gestión del programa de auditoría, los auditores y los equipos auditores. (p. 1)

En la Contraloría General del Estado (2011), en el acuerdo 047 – CG – 2011 manifiesta que:

La guía metodológica para la práctica de la auditoría de gestión tiene por objeto ayudar a los auditores a desarrollar su trabajo en el campo, para lo cual el

documento incluye el marco normativo vigente, los fundamentos teóricos y prácticos existentes, relacionados con las fases del proceso de auditoría: Planificación, Ejecución y Resultados. (p. 1)

El Reglamento sobre una auditoría externa de la Superintendencia de Compañías (2017), Sección III, obligaciones de las auditorías externas, artículo 13 menciona:

Evaluar los sistemas de control interno y contable e informar a la administración sobre los resultados encontrados, posterior a ello convocar a la junta general sobre las deficiencias de control interno que contengan las conclusiones y recomendaciones a seguir, relacionadas a la evidencia obtenida por el auditor. Utilizar técnicas y procedimientos de auditoría establecidos en las Normas Internacionales de Auditoría que garanticen la confiabilidad del mismo. (p. 8)

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2022), en su artículo 21 define a la Auditoría de Gestión como:

La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

La importancia de la auditoría de gestión, se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.

Artículo 21: El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha

realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; en concordancia con lo señalado y a efectos de la presente guía, consideramos los siguientes objetivos a alcanzar, en esta actividad de control: Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos. Determinar el grado en que el organismo y los servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere. (p. 6)

Capítulo II. Metodología

Diseño de la investigación

En el presente trabajo de investigación se estableció un enfoque cualitativo de alcance descriptivo.

En cuanto al enfoque cualitativo se aplicó las entrevistas dirigidas al gerente general y al jefe de supervisión de ventas quienes están directamente involucrados con la variable en estudio como es el área de ventas, la guía de la entrevista se estructuró de cuestiones abiertas compuesta de 10 preguntas el cual permitió tener un enfoque más amplio desde una perspectiva administrativa y operativa quienes están al tanto del funcionamiento de los procesos de ventas y si existen falencias en el medio que se desenvuelven. Con ello permitió tener una idea más clara del objeto de estudio a través de la interpretación respectiva de los datos.

El tipo de investigación que se utilizó es de tipo descriptivo porque permitió detallar la información pertinente del área de ventas de la empresa Comecsa S.A., acerca de los procesos y situación actual de la misma enfocados en los lineamientos que se deben seguir desde que inicia el ingreso de la mercadería hasta concluir con su venta. De esta manera se logró identificar a través del programa de auditoría la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus políticas y procedimientos.

Para llevar a cabo la metodología de la auditoría de gestión se basó en la aplicación de las fases de auditoría que implicó cinco fases a seguir: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento. Se utilizó varios métodos para la obtención de información de los procesos que facilitan aplicar dichas fases y de esta manera definir las falencias que se encuentran en el área de ventas respecto a sus procesos administrativos, y a su vez determinar la eficiencia, eficacia y efectividad proporcionando su programación mediante la aplicación de flujogramas de sus procesos de ventas.

Métodos de la investigación

Debido al enfoque y tipo de investigación se determinó la aplicación del método inductivo y método analítico debido a que nos permitió tener una idea clara de los hechos.

En base al método inductivo permitió explorar, describir y generar perspectivas teóricas que van desde lo particular a lo general. El cual a través de la entrevista se pudo analizar los datos y obtener las respectivas conclusiones de las mismas basadas en posteriores entrevistas y así llegar a una perspectiva más general del objeto de investigación.

Y por último el método analítico que permitió tener un análisis de las causas y efectos de la problemática que se presenta en el área de ventas en Comecsa S.A., respecto a sus actividades administrativas.

Población y muestra

La población de la empresa comercializadora de calzado Comecsa S.A., está conformada por 62 empleados que se encuentran distribuidas por departamentos tales como administrativos, ventas, caja, bodega, siendo el principal objeto de estudio el departamento de ventas el mismo que se encuentra conformada de la siguiente manera:

Tabla 1

Población de estudio Comecsa S.A.

<i>Departamento</i>	<i>Número de colaboradores</i>
<i>Administrativos</i>	13
<i>Ventas (Incluye supervisores y ejecutivos de ventas)</i>	19
<i>Caja</i>	3
<i>Bodega</i>	3
<i>Cobranzas (Incluye supervisores, oficiales y recaudadores)</i>	24
<i>Total</i>	62

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por ser una población finita se consideró pertinente realizar la entrevista

al gerente general, y jefe de supervisor de ventas quienes están directamente vinculados con el objeto de estudio.

Tabla 2

Muestra

<i>Cargo</i>	<i>N° de Colaboradores</i>
<i>Gerente General</i>	1
<i>Supervisor de ventas</i>	1
<i>Total</i>	2

Recolección y procesamiento de datos

Para la recopilación de información se utilizó fuentes primarias y secundarias como libros, artículos de revistas científica y tesis relacionadas a la variable en estudio, logrando sistematizar a profundidad la información referente a la auditoria de gestión aplicada al departamento de ventas en Comecsa S.A.

La técnica de investigación aplicada fue la entrevista la misma que fue dirigida al personal administrativo de la empresa Comecsa S.A., empleando 10 preguntas abiertas referente al objeto de estudio las misma que fue aplicada al Gerente General y Supervisor de ventas, quienes brindaron información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III. Resultados y Discusión

Análisis de datos

Entrevista a la Gerente General

1. **¿Dentro de sus funciones que actividades realiza para promover la integración del personal para favorecer el ambiente laboral en el departamento de ventas en la empresa Comecsa S.A?**

El gerente menciona que en conjunto con el departamento de talento humano se realiza reuniones con el personal cada 15 días con dos fines primero para integrarlos donde se realizan juegos y dinámicas motivacionales y anualmente también se dan jornadas de integración por festividades de aniversario y fin de año siempre se está pendiente del personal a pesar de las múltiples ocupaciones porque no todo debe ser trabajo estos momentos de distracción hacen del trabajador salgan de la rutina y del estrés.

2. **¿Describa los procedimientos en la adquisición de mercadería para el departamento de ventas?**

En cuanto a la adquisición de mercadería el departamento de gerencia se encarga directamente de atender a los proveedores, recibir catálogos y en cuanto, a la selección de mercadería interviene parte del equipo de vendedores quienes están activos y están al tanto de los productos y marcas que adquiere la demanda actual. El proceso empieza desde la atención a los proveedores, revisión de catálogos para entablar una negociación, precios, formas de pago y finalmente de acuerdo a las fechas establecidas se recibe la mercadería y luego interviene el proceso de bodega.

3. **¿De qué manera realiza el control de calidad de la mercadería para el área de venta?**

El control como tal una vez que es recibida queda a cargo del departamento de bodega quien se encarga de la recepción de mercadería, y revisión que todo llegue en perfectas condiciones, si en el caso de encontrarse con mercadería en mal estado se mantiene políticas con proveedores de 7 a 15 días para hacer devolución.

4. **¿Cómo se han mantenido las ventas en comparación con el año anterior?**

Ha sido un año muy difícil no solo para la línea de negocios por los factores externos como la inseguridad, factores socioeconómicos, falta de empleo todo esto ha impactado negativamente a los negocios en comparación con años anteriores como el 2022 al 2023 se está en contra con un 20%.

5. ¿Qué actividades se consideran para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Además de realizar una planificación anual se realiza un seguimiento mensualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional dividida en departamento como estratégico, administrativo, comercial, cobranza, bodega, marketing donde cada uno con sus jefes departamentales se reúnen de 3 a 4 veces por mes para tratar asuntos de avances y resultados de lo que ya ha sido establecido y por otro lado planificar nuevas actividades con fin de alcanzar los objetivos.

6. ¿Cuál es el sistema que le permite llevar el control de sus ventas?

Todo lo que concierne el proceso de venta como tal, el vendedor una vez que realizan una venta pasa hacer codificado e ingresado al sistema contable de la empresa donde se puede monitorear el nivel de venta diaria, mensual y anual. Así también los supervisores de ventas están al pendiente de sus ejecutivos y de la atención al cliente esta es una de las formas en las que se puede llevar un control.

7. ¿Bajo qué parámetros se mide la eficiencia y eficacia de sus supervisores en el área de venta?

Se realiza visitas en sitios se aplica la técnica de la observación se verifica el desenvolvimiento de los supervisores en cuanto a la atención al cliente además se encargan de dar apertura de créditos además se cuenta con otro filtro en el departamento de cobranzas que diariamente revisa si los créditos dados por los supervisores están correctos como por ejemplo si un supervisor da créditos a una persona que no tiene la posibilidad de pago para acceder al crédito.

8. ¿Cómo se distribuye las capacitaciones e incentivos en el desempeño de sus empleados?

Indica que los incentivos en cuanto a la parte remunerativa de los asesores de ventas se conforma por un sueldo básico, comisiones e incentivos estos son los tres

componentes que forman la remuneración total de los empleados, respecto a los incentivos los vendedores se les fija una meta semanal es decir cada asesor de venta que alcance el 100% se le asigna un incentivo económico por otro lado también existe un incentivo motivacional por ejemplo al mejor vendedor se les da un día libre adicional. En cuanto a las capacitaciones mínimo al mes se debe gestionar una capacitación para el equipo de ventas en temas de conocimiento de productos y marcas.

9. ¿Qué estrategias utilizan para mejorar los procedimientos que se desarrollan en el área de ventas?

No se dispone de un documento o ficha como tal lo que si se realiza constantemente es evaluar el desempeño de los supervisores de venta en base a eso se toman decisiones y se van modificando.

10. ¿Desde su perspectiva como considera que la Auditoría de gestión evaluará la efectividad del departamento de ventas?

La gerencia considera que tendrá un impacto positivo para el desarrollo del cumplimiento de las funciones de los asesores de ventas, claro está que cada vendedor sabe lo que tiene que hacer, pero sería bueno contar con un manual actualizado para que ellos tengan claro lo que se debe hacer y cumplir un asesor de ventas.

Entrevista al supervisor de ventas

1. ¿De qué manera promueve el código de ética en el departamento de ventas?

Se promueve a través de reuniones de trabajo fomentando un conjunto de normas y valores recalando siempre el ser profesionales en cada una de sus funciones ya sea en caja, venta, bodega y seguridad y todos los que tienen que ver directamente con atención al cliente, ser buen compañero, responsable y honesto, cada uno es responsable de cuidar su puesto de trabajo.

2. ¿Cuáles son los procedimientos para cumplir con los objetivos dentro del área de ventas?

Se cuenta con una planificación que sirve de guía en base a las ventas del año anterior si se quiere de un incremento del 5% se divide y se fija metas para cada uno de los empleados que tienen relación directa con el cliente. La empresa actualmente cuenta con varios departamentos como gerencia comercial que está dirigido por la Ing.

Vanessa Córdova quien es la encargada de revisar las ventas y producción mensual y en base al petitorio de gerencia general se fija un porcentaje basados en los meses anteriores además se crea incentivos económicos para lograr que los empleados se destaquen y así lograr con el objetivo de venta.

3. ¿Qué métodos se deben implementar en el área de ventas para minimizar riesgos?

En cuanto a los créditos que se le otorga al cliente es responsabilidad del supervisor de venta realizar una evaluación previa debido a que no todos cuentan con la misma solvencia económica por eso la información es clave para determinar el monto de crédito es importante también la actualización constante de sus datos y del ojo clínico del supervisor de ver la capacidad de pago de sus clientes.

4. ¿Cómo manejan sus registros y programaciones de sus actividades dentro del área de ventas?

Existe un departamento de marketing y un departamento comercial que en el año realizan los días festivos donde la empresa pueda aprovechar y sea pretexto para vender y producir un poco más por ejemplo ya se está por culminar el año y ya se está proyectando para el mes de diciembre implementando una liquidación de mercadería para tratar de salir del stock con la que se cuenta y sacar la nueva mercadería esperando alcanzar con los objetivos propuestos.

5. ¿Cómo evalúan los programas de trabajo e indicadores de gestión en el departamento de ventas?

Se fija una meta para cada uno de los ejecutivos de ventas y se lleva un control semanal donde se demuestra la dedicación y compromiso de cuánto puede producir y en basa a eso llegar a un análisis para el desarrollo de la empresa y si cumplen con lo establecido se le otorga un incentivo económico de manera que sea una motivación para alcanzar las metas.

6. ¿Cómo lleva a cabo el programa de capacitaciones para los ejecutivos de ventas?

Se realiza mediante coordinación con el departamento de marketing, implicando a los proveedores el cual es conveniente para ellos debido a que dan a

conocer su mercadería para que los ejecutivos de ventas dentro de la empresa puedan vender dando una mejor oferta al cliente permitiendo conocer los beneficios de los productos ofertados

7. ¿Cuál es el propósito de las capacitaciones empleadas dentro del área de venta?

El propósito de las capacitaciones es ofertar de una mejor manera la mercadería dentro de la empresa llegando así a aumentar las ventas y obteniendo beneficio los ejecutivos de venta una vez que se logren cumplir las metas establecidas.

8. ¿Cómo se desarrolla la evaluación de desempeño en el área de ventas?

Mediante la información proporcionada por el personal de talento humano quien nos otorga la información correspondiente de cada uno de los ejecutivos de ventas se realiza una valoración y se evalúa el trabajo realizado durante cada periodo.

9. ¿Qué tipos de indicadores utilizan en el área de ventas para medir el rendimiento de sus empleados y cumplir con sus objetivos de ventas?

En base a la producción de cada uno de los ejecutivos de ventas y como ya conoce el trabajo que realizan en el cuidado de la venta, en el cuidado de su mercadería y la atención al cliente, la empresa siempre se preocupa por capacitarlos y de alguna forma se debe de atribuir y producir. Uno de los indicadores que se analiza en las ventas es la facturación cuantos clientes ingresan, cuantos compraron, cuantos clientes no compraron y cuantos cancelaron de acuerdo a la proyección se analiza si hubo un crecimiento o decrecimiento de las ventas.

10. ¿Cómo la implementación de un flujo gram en el área de ventas ayudara el desempeño de sus actividades?

Si beneficiaría al departamento a tener más claro las actividades que se debe realizar en el departamento desde el ingreso de la mercadería hasta su salida hacia el cliente, la empresa cuenta con un protocolo para la atención al cliente donde el recibimiento lo realiza desde el guardia y se procede a dirigir hacia el área que se requiere y donde lo recibe un ejecutivo de venta si es venta directa se dirige al cajero o si es de crédito deberá pasar por el supervisor de venta para aprobar el crédito y luego pasa a caja para cerrar el proceso de venta.

Limitaciones

Durante la recopilación de información estaba prevista realizar al departamento de gerencia general y comercial, el cual por motivo de tiempo y ocupación profesional no se pudo realizar, y por lo cual se designó al departamento de talento humano y supervisor de ventas permitiendo la aplicación del instrumento con la técnica de la entrevista a pesar de sus ocupaciones los departamentos estuvieron dispuesto a brindar información de manera veraz y oportuna para el desarrollo de la investigación

Resultados

De acuerdo al análisis de los resultados de la entrevista dirigida a la gerente general nos permitió conocer resultados sobre; la falta de un manual de procedimientos en el área de ventas, sin embargo, expresa que es importante su implementación para así llegar a obtener resultados positivos y mejor desenvolvimiento de sus ejecutivos y todos los que conforman el departamento debido a que son ellos quienes están involucrados directamente con la atención al cliente.

Por otra parte, informa que no existe como tal el departamento de compras, esto genera que las compras no se realicen con el debido proceso al momento de obtener un producto o servicio de mejor calidad. Así también se ha obtenido impactos negativos por la situación actual que se vive en el País en temas como la delincuencia, crisis económica lo que ha generado que las ventas disminuyan en un 20% sin embargo la aplicación de estrategias ha permitido minimizar riesgos en la empresa esperando para el cierre del año alcanzar con las metas propuestas.

Así mismo, los resultados obtenidos por parte de supervisión de ventas se evidencia falencias por el poco conocimiento que tienen acerca de un manual de procedimientos, sin embargo expresa que mantienen un protocolo en cuanto a la atención del cliente que comprende desde el recibimiento por parte de seguridad, luego se lo dirige al área de niños o adultos donde lo recibe un ejecutivo de venta quien le brinda sus servicios para la selección de sus productos una vez confirmada la venta se procede a verificar si es pago directo o formas de pago en el caso créditos el encargado es supervisión de quien analiza y aprueba para luego pasar a caja y concretar la ventas como tal.

Por lo tanto, esto ha ocasionado que no cuenten con una buena eficiencia, eficacia y efectividad dentro del departamento de ventas en la empresa, no cuentan con un flujograma establecido, pero menciona que será de mucha importancia desarrollar un manual de políticas y funciones para el personal de ventas y puedan desarrollar sus actividades con los debidos procesos.

Discusión

Los hallazgos de los resultados que se obtuvieron en el trabajo investigativo, se pudo evidenciar la falta de auditoria de gestión, teniendo un alto grado en el incumplimiento de las actividades funcionales según el cargo, debido a que no cuenta con un manual de funciones y políticas para las ventas y flujograma establecido, también se indica la no aplicación de estrategias de evaluación de las actividades laborales porque no cuenta con un modelo de evaluación desarrollado para medir la eficiencia y eficacia de las actividades del personal en el área, evitando el desenvolvimiento de los empleados en sus actividades diarias.

Los resultados de la presente investigación se evidencia una relación con el estudio de Mateo (2022), se menciona que la empresa no dispone de una estructura organizacional, en el área de ventas se determina la usencia de políticas lo que genera que las ventas sean pocos eficientes, además de falencias en el control de sus productos generando pérdidas del mismo, mientras tanto estos problemas que generan las normas y políticas se relacionan con los resultados obtenidos en la empresa ambos demuestra que las empresas se encuentran en constante riesgos llegando afectar en el desarrollo de sus funciones debido a la ausencia y desconocimiento de un manual de funciones y políticas para el buen funcionamiento empresarial.

Por lo tanto los hallazgos principales del estudio enfatizan el incumplimiento de sus funciones por no contar con un manual de políticas y procedimientos, así como el desconocimiento por parte de sus empleados de la misión y visión, los resultados que muestra Bernabé (2019) menciona que en la empresa se evidenciaron deficiencia en sus controles por la inexistencia de políticas y procedimientos para efectuar una venta efectiva y desconocen de la misión de la empresa. Ambos estudios resaltan la necesidad de mejorar el desempeño de sus funciones evidenciando en el área de estudio un riesgo medio de acuerdo la planificación preliminar y específica, condición similar a la empresa debido a que se obtuvo un 49% en el resultado del indicador de

gestión, lo que manifiesta que no se realiza una gestión adecuada, por la falta de aplicación de control en la gestión.

Desde la posición de Ramírez (2023) manifiesta que la empresa tiene riesgo inherente del 18,18% demostrando la necesidad de prestar atención en su filosofía empresarial para la ejecución de sus actividades debido a que no cuenta con un manual actualizado lo que genera que no cumplan con el debido proceso para la entrega de su mercadería, los resultados del estudio evidencia que por la falta de un manual que les permita medir la eficiencia y eficacia para la efectividad de sus funciones y puedan alcanzar con sus objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos por Ortiz, L. (2023) se determina que no mantienen capacitaciones acordes a sus necesidades, falta de documentación en sus procesos de compras demostrando un nivel de confianza alta y nivel de riesgo bajo a diferencia del área de venta que se encuentra en un riesgo moderado. Se evidencia que existe una relación al realizar la auditoría de gestión para medir la eficiencia y eficacia y efectividad de sus procesos abordando las mismas circunstancias por el desconocimiento de su personal administrativo a pesar de ser empresas distintas.

Conclusiones

En base a los resultados de la investigación se pudo determinar que el área de ventas de la empresa Comecsa S.A., cuenta con personal administrativo que desconoce de un manual de políticas y procedimientos lo que refleja ineficiencia en el desarrollo de sus funciones así también no cuentan con un departamento de compras siendo este un factor importante en el análisis de la calidad y precio en la selección de mercadería y este proceda con el debido proceso en el departamento de ventas.

Las técnicas y procedimientos de auditoria de gestión permitieron identificar las problemáticas y debilidades de la empresa llevando a un análisis con la finalidad de mejorar a través de la verificación y revisión para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de la entidad auditada mediante el cual se concreta que el desconocimiento respecto a políticas y procedimientos, así también se evidencia que no miden el rendimiento de sus empleados a pesar de esto tratan de cumplir con las estrategias que se manejan en la empresa.

No cuentan con un documento establecido de políticas y procedimientos en el área de ventas, existe un protocolo como que se lleva a cabo de acuerdo a las directrices de gerencia en cuanto a la supervisión de ventas y sus ejecutivos con el ingreso y salida de mercadería hacia el cliente que se lo realiza de manera empírica lo que provoca que los empleados no cumplan con sus funciones de manera adecuada.

Recomendaciones

Para una adecuada gestión la empresa debe contar con un departamento de compras para un mejor análisis en la evaluación constante de sus precios y se pueda obtener un inventario adecuado en la operación del negocio y llegue al cliente un producto de calidad donde interviene el departamento de ventas a través de sus supervisores, ejecutivos y cajeros ofertando un mejor producto obteniendo una satisfacción de atención al cliente y se logre desarrollar una venta de forma eficiente.

Se recomienda programas de controles que evalúen el nivel de conocimiento y desempeño que posee cada trabajador para cumplir con el seguimiento de funciones, en el departamento de ventas con la finalidad de tener buenos resultados en la eficiencia y eficacia de la empresa.

Se sugiere aplicar el manual de funciones de políticas, procedimientos, a través de un flujograma de procesos para el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, obteniendo como resultado un mejor desarrollo permitiendo un mejor funcionamiento dentro del departamento de ventas en comercializadora de calzado Comecsa S.A.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO, COMECSA S.A.
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023.**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

**EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO,
COMECSA S.A.**

Auditor:

Ramón Antonio Aquino Reyes

Planificación Preliminar

Programa de Auditoría



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
PROGRAMA DE AUDITORÍA

P.A

1/1

OBJETIVOS:

- ✓ Verificar el cumplimiento del manual de políticas y procedimientos en el departamento de ventas establecidos por la empresa
- ✓ Establecer recomendaciones y mejoras en el departamento de ventas.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELABORADO POR	TIEMPO
ETAPA PRELIMINAR				
1	Realizar la orden de trabajo	A1-O.T.	RAAR	1 día
2	Notificación de inicio de auditoría a la gerencia	A1-N.I.A.	RAAR	1 día
3	Visita preliminar a la comercializadora de Calzado COMECSA S.A.	A1-N.V.I	RAAR	2 días
4	Preparar el Análisis FODA	A1-A.F.	RAAR	1 día
5	Obtener organigrama de la empresa	A1 -O.E.	RAAR	1 día
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
6	Elaborar Plan General de Auditoría	A2-PGA	RAAR	2 días
EJECUCIÓN				
7	Aplicación de indicadores de gestión para el área	I.G.	RAAR	2 días
8	Elaboración de hoja de hallazgo	H	RAAR	2 días
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
9	Redactar y emitir el informe de auditoría		RAAR	3 días

Orden de Trabajo**A1-O.T.****1/1**

La Libertad, 2 de octubre de 2023

Sr.

Ramón Antonio Aquino Reyes

Presente. -

Se emite la orden de trabajo No. 001, fin de realizar una Auditoría de Gestión al departamento de ventas en la empresa comercializadora de calzado COMECSA S.A., con corte al 30 de junio de 2023. La indicada auditoria se efectuará los siguientes objetivos:

- ✓ Analizar la aplicación de la auditoría de gestión en el departamento de ventas
- ✓ Aplicar el programa de Auditoría posterior a ello medir los indicadores de gestión
- ✓ Emitir los resultados de los procesos del departamento de ventas con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Supervisor

Notificación de inicio de auditoría**A1-
N.I.A.**

Oficio N° 001

La Libertad, 4 de octubre de 2023

Econ.

Mirian Valdivieso

Gerente General de la empresa COMECSA S.A.**Presente. -**

Por medio de la presente le extendemos un cordial y atento saludo a la vez permita notificarle que en cumplimiento a la orden de trabajo No. 001 en calidad de jefe de equipo se realizará una Auditoría de Gestión al departamento de ventas en la empresa comercializadora de calzado COMECSA S.A., con corte al 30 de junio de 2023. La indicada auditoria se efectuará los siguientes objetivos:

- ✓ Analizar la aplicación de la auditoría de gestión en el departamento de ventas
- ✓ Aplicar el programa de Auditoría posterior a ello medir los indicadores de gestión
- ✓ Emitir los resultados de los procesos del departamento de ventas con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Para la correcta ejecución de la auditoria de gestión se le solicita comunicar al personal sobre el trabajo a realizarse en la entidad al departamento de ventas, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna en su aprobación correspondiente para el cumplimiento del trabajo de auditoría, documentación que se utilizarán en el desarrollo de la auditoría.

Atentamente,

Ramón Antonio Aquino Reyes

Narrativa de visitas a las instalaciones



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
NARRATIVA DE VISITAS A LAS
INSTALACIONES

N.V.I.
1/2

El día 25 de septiembre de 2023, alrededor de las 9:00 a.m., se visitó la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A., ubicada en la ciudad de la libertad, barrio 25 de diciembre, calle 20 y 21, acompañado por el Gerente General, la empresa cuenta con una infraestructura física de dos pisos. En el primer piso se ubican las siguientes áreas:

- ✓ El área de ventas
- ✓ El área de caja
- ✓ El área de despacho
- ✓ Un baño para uso de clientes

En el segundo piso la división esta dad de la siguiente manera:

- ✓ Área de Gerencia
- ✓ Área de Contabilidad
- ✓ Área de Talento Humano
- ✓ Área de Bodega
- ✓ Área de Cobranzas
- ✓ Un baño para uso de administradores

En la actualidad, la empresa cuenta con una estructura organizacional clara y el negocio que ha establecido se dedica a la venta de zapatos, ropa para hombres y mujeres, juguetes y útiles escolares, artículos de papelería y muebles para el hogar, los cuales se venden al contado y a crédito.

Cada una de las áreas mencionadas anteriormente cuenta con las comodidades necesarias para desarrollar eficientemente las tareas del día a día, contando con espacios para reuniones, juntas de accionistas o animados eventos en beneficio de la empresa.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
NARRATIVA DE VISITAS A LAS
INSTALACIONES

N.V.I.
2/2

En el exterior del negocio existe un aparcamiento para que los clientes, normalmente proveedores, descarguen la mercancía, y al combinar el color de la imagen de la instalación con el logotipo, se crea coherencia y uniformidad para resaltar la imagen del negocio. El horario de trabajo es de 8:00 a 20:00.

Sobre la auditoría de gestión de COMECSA S.A. El departamento de ventas será auditado para analizar su gestión y si está funcionando de forma eficaz.

Realizado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Fecha: 25/09/2023

Revisado por: Supervisor

Fecha: 26/09/2023

Análisis FODA



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
ANÁLISIS FODA

N.V.I.

1/1

FORTALEZAS

- Amplia cartera de productos de marcas elite
- Infraestructura adecuada
- Ventas presenciales, online, call center, puerta a puerta
- Créditos directos
- Posicionamiento en el mercado

DEBILIDADES

- Personal administrativo poco capacitado
- No cuentan con un manual de políticas y procedimientos
- Contratación de personal por temporadas

OPORTUNIDADES

- Sus ejecutivos de ventas reciben capacitaciones por parte de sus proveedores.
- Clientes potenciales
- Capacidad para expandirse a nivel nacional

AMENAZAS

- Inseguridad del País
- Nuevos competidores en el mercado
- Costos elevados en las importaciones

Realizado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Fecha: 5/10/2023

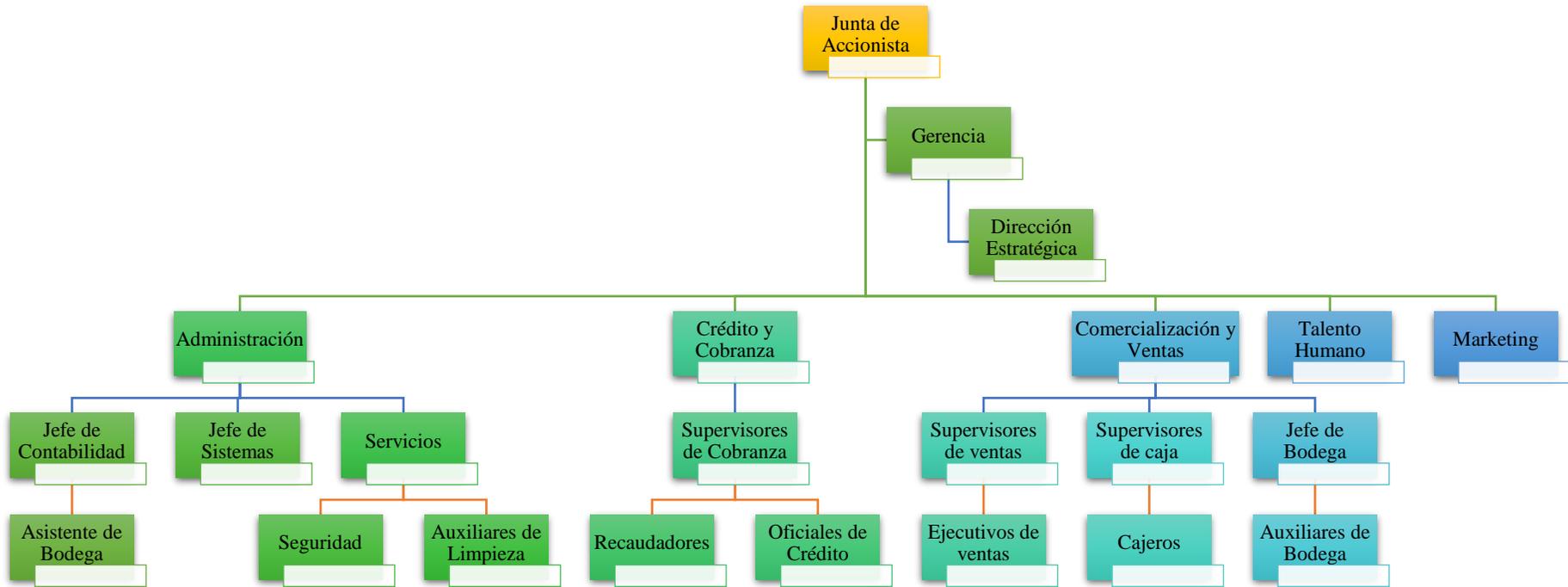
Revisado por: Supervisor

Fecha: 5/10/2023



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A1-
O.E.



Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Realizado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Fecha: 6/10/2023

Revisado por: Supervisor

Fecha: 6/10/2023

Planificación específica

Plan General de Auditoría



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
PLAN GENERAL DE AUDITORIA

PGA

1/3

Motivo de la auditoría

De acuerdo a la Orden de trabajo N° 001, la auditoría de Gestión realizada a la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A., periodo comprendido entre el 1 de enero de 2023 al 30 de junio de 2023, corresponde un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, tendrá desarrollo en el área de ventas, haciendo cumplir los procedimientos de auditoria tal como menciona en las normas y parámetros establecidos, se inicia con la planificación preliminar y específica, continuando con la ejecución y finalmente el informe donde se detalla las conclusiones y recomendaciones.

Objetivo general

Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos a través de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar la aplicación de la auditoría de gestión en el departamento de ventas
- ✓ Aplicar el programa de Auditoría posterior a ello medir los indicadores de gestión
- ✓ Emitir los resultados de los procesos del departamento de ventas con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Alcance

La presente Auditoria de Gestión se realizará en el departamento de ventas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzado, Comecsa S.A. Cantón La Libertad, en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2023 al 30 de junio de 2023.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
PLAN GENERAL DE AUDITORIA

PGA

2/3

Antecedentes

En diciembre de 1992 llega a la Península de Santa Elena con el deseo de incursionar en la industria del calzado. Comenzó con un pequeño negocio familiar 100% ecuatoriano, abasteciendo de productos de calzado a los consumidores de la península, trabajando con dos comerciantes juntos para vender puerta a puerta. Contrató a varios empleados para el evento. A medida que la empresa crecía, vio la necesidad de aumentar las instalaciones de personal, que es donde se exhibían los productos para que los clientes los visitaran y realizaran compras alternativas utilizando las instalaciones de crédito y efectivo de la empresa. Debido al desarrollo empresarial, la empresa ecuatoriana comercializadora de calzado COMECSA S.A. hasta la Avenida 9 de octubre y abrió una sucursal en la calle Guayaquil en La Libertad, la cual tiene una mayor fuerza comercial. Actualmente posee un edificio comercial y expandido a la construcción del Hotel Punta Del Mar.

Misión

COMECSA S.A. es una empresa enfocada a la comercialización de calzado, indumentaria y artículos para el hogar, con una amplia gama de marcas reconocidas que atraen la atención de los clientes, brindando al mismo tiempo un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Visión

Nos visualizamos como una empresa líder en marketing y diversificación de productos a nivel local y nacional, reflejando el nivel de especialización a través de un personal altamente capacitado que brinda un buen servicio y atención de calidad a nuestros clientes.

Base legal

Constitución de la República del Ecuador, Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Código de Trabajo, Reglamento Interno de la empresa, Código Civil y Código de Comercio.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
PLAN GENERAL DE AUDITORIA

PGA
3/3

Distribución de trabajo y tiempo estimado

El tiempo para llevar a cabo la Auditoría de Gestión es de 15 días

FASES O ETAPAS	DÍAS PROGRAMADOS	RESPONSABLE
Planificación		
Conocimiento preliminar	6	RAAR
Planificación específica	2	RAAR
Ejecución del trabajo		
Aplicación de indicadores	2	RAAR
Hoja de hallazgo	2	RAAR
Informe		
Comunicación de resultados	3	RAAR
TOTAL	15	

Recursos

- **Recurso Humano**

El desarrollo de la auditoría se ejecutará por el siguiente auditor:

Nombre	Cargo	Responsable
Ramón Antonio Aquino Reyes	Auditor	RAAR

- **Recursos materiales**

Para la realización de la auditoría de gestión se utilizaron los siguientes equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora Laptop HP	1

Realizado por: Ramón Antonio Aquino Reyes	Fecha: 10/10/2023
Revisado por: Supervisor	Fecha: 11/10/2023

Ejecución

Indicadores de gestión

Procedimiento		Indicador	Formula	%		Hallazgo
1	Verificar la empresa cuenta con un manual de políticas y procedimientos en el área de ventas, además de verificar si tiene conocimiento de sus funciones	Eficiencia	Personal que tiene conocimiento/ Todo el personal del área	22	35%	Ausencia en socializar el manual de políticas
				63		
2	Evaluación de desempeño del personal de ventas de COMECSA S.A.	Eficacia	Personal evaluado/ Todo el personal del área	30	48%	Carencia de métodos para la evaluación del Desempeño Laboral
				63		
3	Verificar la aplicación de estrategias para el proceso de ventas	Efectividad	Aplicación realizada/ aplicación planificados	25	63%	En las estrategias que maneja la empresa internamente, se cumple con el 63%, por lo cual no se amerita la descripción de evidencia
				40		

Indicadores de gestión		
Eficiencia	Eficacia	Efectividad
35%	48%	63%

COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
INDICADORES DE GESTIÓN

I.G.
1/2





COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
INDICADORES DE GESTIÓN

I.G.
2/2

% Indicadores de gestión	Eficiencia + Eficacia + Efectividad
% Indicadores de gestión	35+48+63
% Indicadores de gestión	49%

COMENTARIO:

Al implementarse, el resultado del puntaje de control es de 49%, lo que significa que no se aplica el control correcto, por lo que la implementación de la política y manual de control se considera una solución importante para problemas detallados.

En la fórmula se obtuvo un 49% en el resultado del indicador de gestión, lo que manifiesta que no se realiza una gestión adecuada, por lo cual, se considera como solución principal a las problemáticas detalladas, la implementación un manual de políticas y procedimientos que ayudan a la entidad a establecer una estructura orgánica funcional adecuada.

Realizado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Fecha: 12/10/2023

Revisado por: Supervisor

Fecha: 13/10/2023



**COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
HOJA DE HALLAZGO**

H
1/2

Ausencia en socializar el manual de políticas

Condición:

Efectuando el análisis correspondiente en la empresa COMECSA S.A., se constató que la empresa no cuenta con un manual de funciones y políticas para el área de trabajo.

Criterio:

De acuerdo con el análisis realizado se obtuvo que, en la empresa la gerencia encomienda funciones al azar por la ausencia de un manual de políticas para cumplir la misión de la empresa en el área de ventas.

Causa:

La ausencia de conocimientos por parte del personal de ventas del manual de funciones ocasiona que no se cumpla con lo estipulado en la visión de la empresa, debido a la falta de auditoría de gestión, teniendo un alto grado en el incumplimiento de las actividades funcionales según el cargo.

Efecto:

Desconocimiento de políticas y funciones de los empleados y debilidad en el desarrollo de las actividades conllevando a que el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores en el área de trabajo, no se realice de manera eficiente y eficaz.

Conclusión:

El desconocimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal de la empresa, porque no se han difundido adecuadamente, además los empleados evaden sus responsabilidades afectando el desarrollo de las actividades.

Recomendación:

Incentivar a que la gerencia implemente un manual de políticas y procedimientos para el personal del departamento de ventas para el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, además de programar controles que evalúen el nivel de conocimiento que posee cada trabajador.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
AL 30 DE JUNIO DEL 2023
HOJA DE HALLAZGO

H
2/2

Carencia de métodos para la evaluación del Desempeño Laboral

Condición:

Se evidenció que la empresa no cuenta con un modelo de evaluación desarrollado para medir la eficiencia y eficacia de las actividades del personal en el área.

Criterio:

Las estrategias de la empresa especifican que se dará un incentivo a aquellos trabajadores que lleguen a cumplir su meta de ventas, indicando que se ejecutarán constantes evaluaciones del desempeño laboral garantizan la buena atención al cliente.

Causa:

Debido a la falta de una estrategia de evaluación del desempeño en el departamento evaluado, el desempeño no se gestiona adecuadamente y no refleja productividad y crecimiento empresarial.

Efecto:

La no aplicación de estrategias de evaluación de las actividades laborales, indica deficiencias en esa área y que los empleados no desenvolvese correctamente en sus actividades diarias.

Conclusiones:

Mediante el análisis realizado se evidenció que la entidad no mide el rendimiento de cada uno de sus empleados, sin tener conocimiento de quiénes son los empleados que cumplen sus metas y quiénes no tienen rendimiento óptimo.

Recomendaciones:

Desarrollar con la aprobación de la gerencia, un plan o estrategia para evaluar el desempeño de los empleados de la entidad para trabajos futuros.

Realizado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Fecha: 16/10/2023

Revisado por: Supervisor

Fecha: 17/10/2023

Informe de auditoría

Oficio informe de Auditoría

La Libertad, 23 de octubre de 2023

Econ.

Mirian Valdivieso

Gerente General de la empresa COMECSA S.A.

Presente. -

Se ha llevado a cabo la Auditoría de Gestión desarrollado a la Empresa Comercializadora de calzados COMECSA S.A., departamento de ventas, por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2023 al 30 de junio de 2023.

El objetivo que se persiste fue emitir los resultados de los procesos del departamento de ventas con las respectivas conclusiones y recomendaciones; queda a potestad de la máxima autoridad aceptar o rechazar dichas observaciones en mejora de la empresa

La responsabilidad que se adquiere por la firma de auditoria es expresar una opinión sobre lo antes mencionado basado en normas legales vigentes establecidas por los entes reguladores para la realización de la presente auditoria, efectuando el proceso de planeación proporcionando una base razonable para nuestra opinión.

Según lo establecido en la orden de trabajo la auditoria tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Analizar la aplicación de la auditoría de gestión en el departamento de ventas
- ✓ Aplicar el programa de Auditoría posterior a ello medir los indicadores de gestión
- ✓ Emitir los resultados de los procesos del departamento de ventas con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Mediante la auditoria de gestión se estudiaron los procesos que se llevan a cabo en el área de ventas, aplicando el análisis de la documentación, procedimientos y actividades. Una vez identificado los hallazgos se expresan las siguientes opiniones:

- En el área de Ventas se evidenció el desconocimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal de la empresa, porque no se han difundido

adecuadamente, además los empleados evaden sus responsabilidades afectando el desarrollo de las actividades.

- En el área de Ventas se evidenció que la entidad no mide el rendimiento de cada uno de sus empleados, sin tener conocimiento de quiénes son los empleados que cumplen sus metas y quiénes no tienen rendimiento óptimo

Por lo tanto, hacemos de su conocimiento que, debido a la naturaleza de la auditoria, los resultados de este proceso se presentan en un resumen de hallazgos encontrados de la empresa que Ud. muy apropiadamente dirige, también se redactan las conclusiones y recomendaciones. Se recomienda al personal las siguientes directrices:

- **Al Gerente General:** Implementar un manual de políticas y procedimientos para el personal del departamento de ventas para el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, además de programar controles que evalúen el nivel de conocimiento que posee cada trabajador.
- **Al Supervisor de Ventas:** Desarrollar con la aprobación de la gerencia, un plan o estrategia para evaluar el desempeño de los empleados de la entidad para trabajos futuros.

Atentamente,



Ramón Antonio Aquino Reyes

Propuesta

Departamento: Ventas	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS VENTAS
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.	
	
Dirigido a: <ul style="list-style-type: none">• Departamento de Ventas• Departamento de Contabilidad• Bodega• Logísticas• Facturación	
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes	

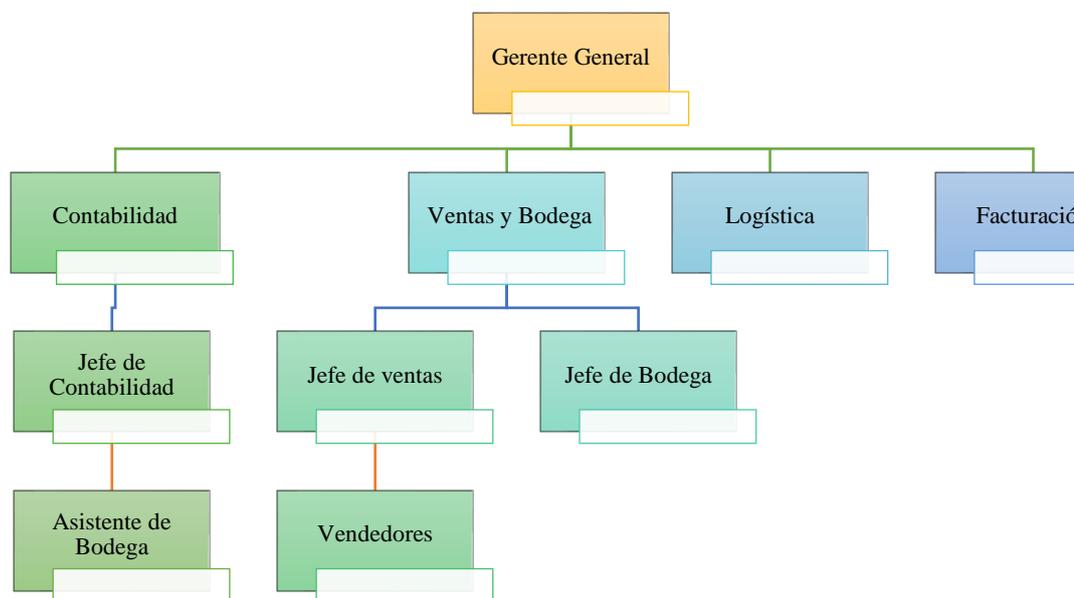
Departamento: Ventas		PÁG. 2
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<p>Índice General</p> <p>Introducción.....3</p> <p>Objetivo General y alcance.....4</p> <p>Marco Legal.....4</p> <p>Organigrama de los procesos de ventas.....5</p> <p>Departamentos de ventas.....5</p> <p>Funciones.....5-6-7</p> <p>Políticas y procedimientos.....7-8-9</p> <p>Simbología.....10</p> <p>Flujograma.....11-12</p>		
<p>Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes</p>		

Departamento: Ventas	The logo for COMECSA Mega Store features the company name in a stylized blue font with a sunburst effect behind it. Below the name, it says 'Mega Store' and 'Somos parte de tu estilo!' in a smaller font.	PÁG. 3
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
Introducción		
<p>Un manual de políticas y procedimientos es un documento que describe las acciones a tomar y describe las acciones de cada miembro de la empresa y los resultados esperados que se producirán después de cada acción.</p> <p>Para la Empresa Comercializadora de calzados COMECSA S.A, la implementación de un manual de políticas y procedimientos contribuirá a mejorar el desempeño en cada trabajo realizado por los empleados que participan en los procesos de ventas, desde el momento en que la mercadería sale de bodega hasta llegar al cliente:</p> <p>Un manual de procedimientos es una excelente herramienta para identificar funciones específicas del área de ventas, contendrá políticas, procedimientos, procedimientos y funciones que permitan realizar las actividades de manera eficiente y efectiva. Se adjunta un flujograma que describe cada proceso realizado en el documento.</p> <p>El manual de políticas y procedimientos pueden cambiar en el futuro y se obtendrán de una autoridad superior.</p>		
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes		

Departamento: Ventas		PÁG. 4
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<p>Objetivo General y Alcance</p> <p>Objetivo General</p> <p>Implementar un manual de gestión de ventas respecto a los procesos de ventas de la empresa Comercializadora de Calzados COMECSA S.A. que aporte con elementos de control de gestión y mejora de desempeño del departamento de ventas obteniendo una secuencia lógica y resultados eficientes de las operaciones.</p> <p>Alcance</p> <p>El presente manual consistió en efectuar un manual de políticas y procedimientos para el cumplimiento diario por cada trabajador que participa en los procesos de ventas y mejorar el desempeño en cada trabajo realizado por los empleados que participan en los procesos de ventas, desde el momento en que la mercadería sale de bodega hasta llegar al cliente</p> <p>Marco Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador • Código de Trabajo • Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios • Normas Internacionales de Auditoría 		
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes		

Departamento: Ventas		PÁG. 5
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		

Organigrama de los procesos de ventas



Departamento de ventas

Jefe de ventas

- Obtener productos de alta calidad y proveedores confiables
- Mantener los productos más vendidos frente a los clientes.
- Publicar promociones y anuncios
- Contar con registros de compras y ventas.
- Mantener el área limpia
- Garantizar que se cumplan las metas y objetivos del departamento.
Supervisar a los vendedores
- Motivar a los clientes.

Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Departamento: Ventas		PÁG. 6
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<p>Vendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender qué productos son más demandados por los clientes. • Si existen promociones, mencionarlos a los clientes cada vez que realicen una compra • Prestar atención a los clientes y sus necesidades. • Mantener una buena presentación de la mercancía. • Si el producto está defectuoso o en mal estado, por favor notifique a su jefe de ventas. • Registrar la entrada y salida de cada producto. • Cuadrar la caja al final de cada jornada <p>Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar las órdenes ingresadas para la correcta facturación. • Realizar informes de facturas pendientes de cobro. • Registrar los cobros realizados durante el día. • Presentar informes del cobro de facturas. <p>Facturación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar datos al sistema para emitir facturas. • Asignar guía de despacho de pedidos. • Informar las estadísticas de ventas. <p>Bodega</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despachar los productos que necesarios. • Verificar los productos devueltos. 		
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes		

Departamento: Ventas		PÁG. 7
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar informes sobre productos devueltos. <p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la mercadería de bodega • Recibir la mercadería devuelta. • Recepción • Cobrar facturas de mercancías entregadas a los clientes. <p>Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar los productos devueltos • Registrar los depósitos de los cobros efectuados durante el día • Efectuar los asientos de las ventas realizadas <p>Políticas y procedimientos</p> <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • En atención al cliente, mencionar los productos que ofrece la empresa, dando conocer sobre las promociones y precios actuales. Cada vendedor debe ingresar los pedidos recibidos durante el día en el sistema. • Se aceptarán devoluciones si el producto está dañado o estropeado por empleados de la empresa. • No se aceptarán devoluciones por daños causados por el cliente. • Es responsabilidad del cliente asegurarse de que la mercancía esté en buenas condiciones en el momento de la entrega. 		
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes		

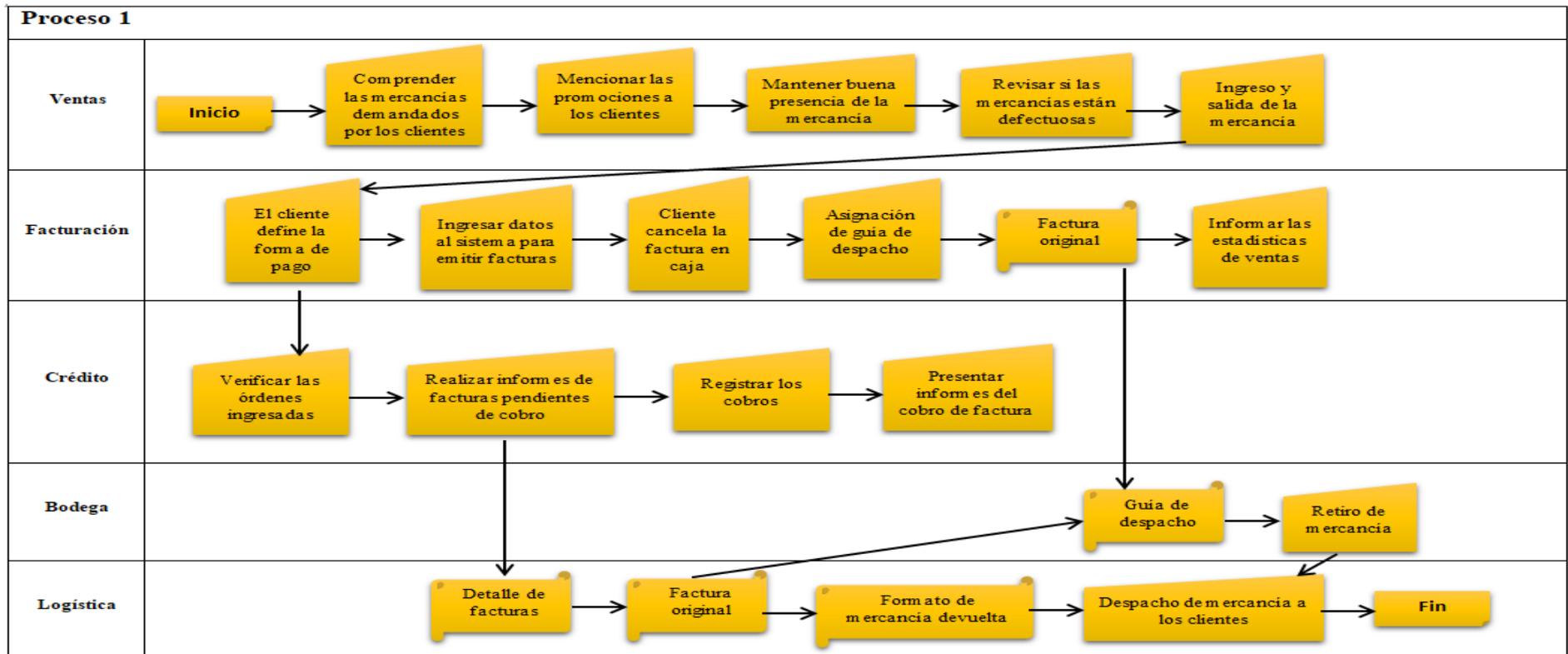
Departamento: Ventas		PÁG. 8
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<ul style="list-style-type: none"> • Las facturas al contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, cuando se pague en su totalidad. • Debe existir una rotación de limpieza entre los empleados del departamento de ventas. • En caso de que se reciba un billete falso, el responsable del turno se hará responsable de reponer lo faltante. • Los empleados deben tener comportamiento ético. • Registrar siempre la entrada y salida de cada producto. • Se aceptarán pagos en efectivo, transacciones, y crédito durante un mes. <p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos devueltos por motivos de precio o calidad se deberán enviar un informe que será escrito e indicará que el artículo será reemplazado al día siguiente. • La contabilidad debe tener conocimientos de los ajustes realizados. • Crear conexiones entre el cliente y vendedor • Los vendedores asesoran a los clientes sobre los productos que necesitan. • El vendedor notificará la forma de pago, contado o crédito. • El cliente decide y especifica el pedido en la forma de pago que realizará. 		
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes		

Departamento: Ventas		PÁG. 9
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente compra al contado, el vendedor realizará la factura correspondiente. • El vendedor despachara los pedidos que están a su alcance, mientras que el cliente paga el importe total al cajero, recibe la factura original y deja una copia en el contable. • Una vez que el cliente cancele la factura, el vendedor pide a bodega que realice el respectivo despacho, luego se envía la mercancía requerida al departamento de ventas y hace la entrega al cliente. • Si el cliente decide adquirir crédito, se debe comprobar si se cumplen los requisitos establecidos y, en caso afirmativo, se remitirá al jefe de ventas • Los gerentes de ventas reciben clientes, verifican y registran datos de la empresa. • El jefe de ventas envía una orden de pedido para que el vendedor facture el pedido y el cliente va al cajero a pagar el 50%. 		
Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes		

Departamento: Ventas		PÁG. 10
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		
<p>Simbología</p>		
<p style="text-align: center;">Simbología</p>	<p style="text-align: center;">Significado</p>	
	<p>Se utiliza para indicar el punto de inicio o finalización de un proceso. Esto generalmente incluye las palabras "Inicio" y "Fin".</p>	
	<p>Este símbolo representa un solo paso dentro de un proceso o un subproceso completo dentro de un proceso más grande.</p>	
	<p>Se utiliza para representar información que se genera mediante papel impreso.</p>	
<p>Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes</p>		

Departamento: Ventas		PÁG. 11
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		

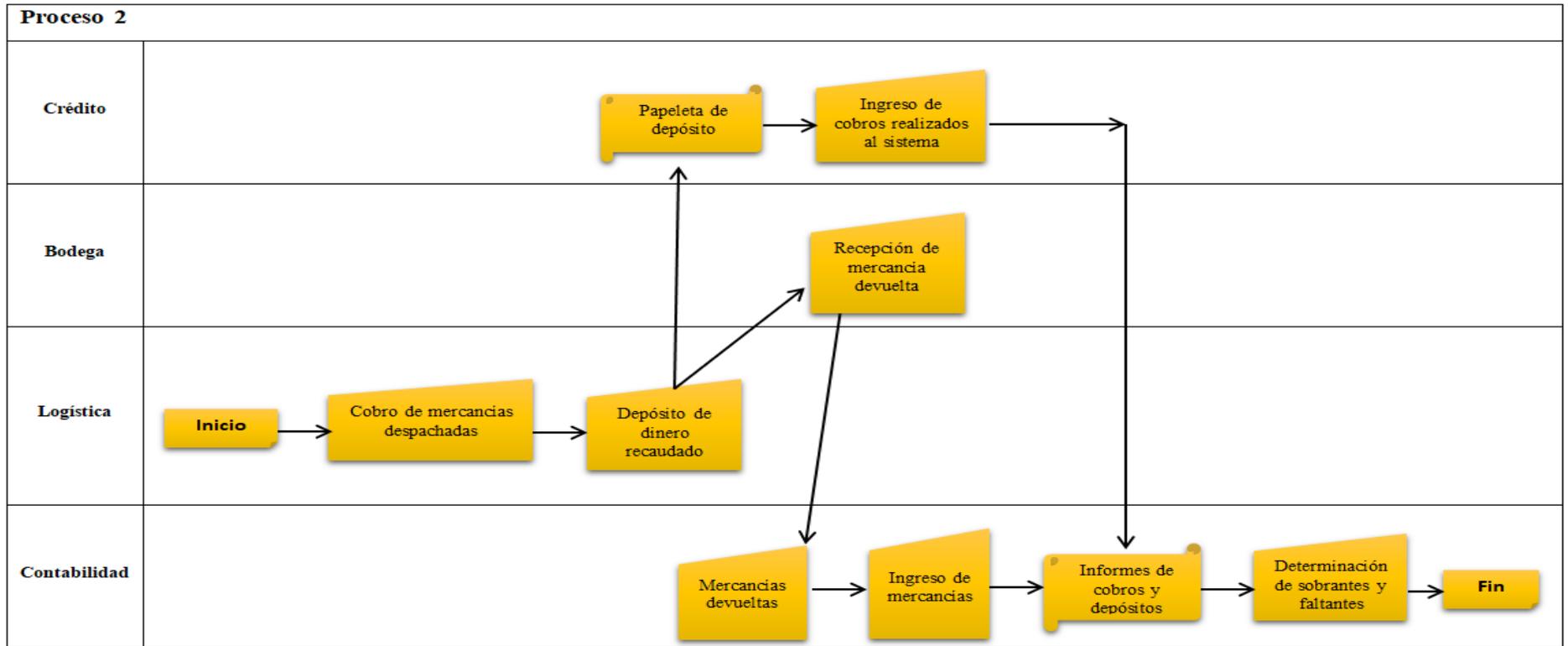
Flujograma



Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Departamento: Ventas		PÁG. 12
Empresa: Comercializadora de calzados COMECSA S.A.		

Flujograma



Elaborado por: Ramón Antonio Aquino Reyes

Referencias

- Acosta , F., & Rodriguez, O. (2008). Factores internos y externos determinantes de la orientación de la cultura estrategicas de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Arias, I. (2018). Objetivos de la Auditoría de gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Arias, P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Artal , M. (2007). Ponderación del entorno. En *Dirección de ventas*. ESIC Editorial.
- Bernabé, K. (2018). *Auditoría de gestión al departamento de compras y toma de desiciones en Salinas Yacht Club, Provincia de Santa Elena, Año 2018*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Salinas.
- Bernabé, V. (2018). *Auditoría de gestión y rentabilidad en el departamento de ventas de la empresa Vinsotel S.A., Provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Peínsula de Santa Elena , La Libertad.
- Bernabé, V. (2019). *Auditoría de Gestión Y Rentabilidad en el Departamento de Ventas de la Empresa Vinsotel S.A., Provincia de Santa Elena, Año 2018*. Ecuador: Universidad Estatal de la Península de Santa Elena.
- Carrera, S. (2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015*. Ecuador: Universidad Politecnica.
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). Sección tercera Contraloría General del Estado. Ecuador: LexisFinder.
- Contraloría General del Estado . (2011). Acuerdo 047-CG-2011 Guia metodologica para auditoria de gestion. 1. Ecuador.
- Cruz, O. (2017). Tipos de indicadores. En *Indicadores de gestión*. Guayana.
- Cruz, O. (2021). Indicadores de gestión. Asesoría Técnica y Gerencial.
- Cubero, T. (2022). Elementos del control de gestión. En *Manual de auditoría de gestión*. Azuay: Universidad del Azuay.

- González, A. (2018). Auditoría de gestión. En M. Vásquez , & N. Pinargote, *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Ecuador: Uleam.
- Guerrero, B. (2023). *Sistema de control interno en las cuentas por cobrar de la Distribuidora Vélez, Año 2021*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Ley de Compañías. (2017). Sección 1 Disposiciones generales . Ecuador: LEXISFINDER.
- Ley Organica de la Contraloría General del Estado. (2022). Capitulo 3 Sistema de control interno. 6. Ecuador: LexisFinder.
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemp. educ. política valores*.
- López, J., & Rodríguez , C. (2018). *Aplicación de auditoría de gestión y su efecto en la rentabilidad de empresa importadora Romhertex S.A.C., Chiclayo 2026*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel - Perú.
- Mateo, S. (2022). *Auditoría de gestión al departamento de ventas del comercial Ferromack, parroquia San José de Ancón, provincia de Santa Elena, Año 2022*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad.
- NIA. (2009). *NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 300*. Universidad EAFIT, Colombia.
- Norma Internacional de Auditoría 300. (2009). *Planificación de la auditoría de estados financieros*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, España.
- Norma Internacional ISO 19011. (2018). Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. 1. Ecuador.
- Ocampo, L. (2016). *Auditoría de gestión administrativa aplicada a la empresa comercializadora y de servicios de productos universales Holguín*. Universidad de Holguín, Cuba.
- Ortiz, L. (2023). *Auditoría de gestión de la empresa Ferreteria Bolívar*. Universidad Tecnica de Ambato, Ambato.
- Parrales, W. (2019). *La Auditoría de Gestión en el Proceso de Crédito, Cobranza Y Efectividad de ja Empresa Comercializadora Ecuatoriana De Calzados Comecsa S.A. Del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena, Año 2018*. Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

- Quintero, A. (2017). Fases de la auditoría de gestión. *Cofin Habana*.
- Quintero, A., & Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*.
- Ramírez, R. (2023). *Auditoría de gestión a la empresa de calzado Gusmar en el Cantón Cevallos*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador.
- Reglamento de Auditoria Externa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2017). Obligaciones de las auditorias externas. 8. Ecuador: LexisFider.
- Rivera León, F. (2018). Auditoría de gestión como instrumento en la decisión gerencial. *Gestión en el Tercer Milenio*.
- Rodríguez, G., García, M., & Ruiz, T. (2016). Auditoría de gestión. En M. Vásquez, & N. Pinargote, *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Ecuador: Uleam.
- Soto, M., & Ortega, M. (2021). Ventas. *Revista UPGTO Management Review*.
- Thompson, I. (2023). Tipos de ventas. *Portal de Mercadotecnia*.
- Ugando, M. (2018). Auditoria de gestión en Ecuador: una visión de procesos de ventas-cobros en MiPYMES. *Red Santo Domingo Investiga*.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2019). Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua. En *Técnicas y procedimientos de la auditoría*. Ecuador: ULEAM.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2019). Fases de la Auditoría de gestión. En *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Ecuador: Uleam.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). Importancia de la auditoría de gestión. En *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Uleam.
- 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*.

Apéndice

Apéndice A. Cronograma de Tutorías



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CRONOGRAMA DE TUTORÍAS DE TITULACIÓN

MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

No.	Actividades planificadas	2023												FECHA
		SEPT			OCT				NOV					
		1 11-15	2 18-22	3 25-29	4 02-06	5 09-13	6 16-20	7 23-27	8 30OCT – 03NOV	9 06-10	10 13-17	11 20-24	12 27NOV- 01DIC	
1	Introducción	X	X	X										
2	Capítulo I Marco Referencial			X	X	X	X							
3	Capítulo II Metodología						X	X	X					
4	Capítulo III Resultados y Discusión								X	X	X			
5	Conclusiones y Recomendaciones									X	X			
6	Resumen												X	
7	Certificado Antiplagio-Tutor												X	
8	Entrega de informe de culminación de tutorías, por parte de los tutores, a Dirección y al profesor Guía (con documentos de soporte)												X	Hasta el viernes 01 de diciembre del 2023

[Firma manuscrita]

FIRMA DEL TUTOR
 Ing. Edgar Cañizares Cedeño, PhD.

[Firma manuscrita]

FIRMA DEL ESTUDIANTE
 Ramón Antonio Aquino Reyes

Apéndice B. Ficha de Tutorías



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FICHA PARA EL CONTROL DE TUTORÍAS DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Facultad:		Ciencias Administrativas					
Carrera:		Contabilidad y Auditoría					
Modalidad de Titulación:		Trabajo de Integración Curricular					
Docente tutor:		Ing. Edgar Cañizares Cedeño, PhD.					
FECHA	HORA		NOMBRE DEL ESTUDIANTE	NIVEL Y PARALELO	DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE LA TUTORIA	TIPO DE TUTORÍA
	INICIO	FIN					
26/09/2023	13:00	15:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Matriz de consistencia	Revisión de Matriz de consistencia y realizar correcciones	TITULACIÓN
3/10/2023	10:00	12:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Introducción	Realizar correcciones en redacción y agregar párrafos faltantes.	
13/10/2023	16:00	18:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Planteamiento del Problema	Revisión del planteamiento del problema y modificar los ajustes.	
17/10/2023	13:00	15:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Capítulo I Revisión de Literatura	Revisión de la revisión de literatura y modificar los ajustes.	
7/11/2023	7:30	9:30	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Capítulo de II metodología	Revisión de la metodología y realizar correcciones en redacción	
9/11/2023	10:00	12:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Desarrollo del instrumento	Revisión del instrumento y realizar correcciones	
13/11/2023	13:00	15:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Capitulo III	Revisión del capítulo III y realizar correcciones en redacción	
17/11/2023	8:30	10:30	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Propuesta	Revisión de la propuesta y realizar correcciones en redacción	
24/11/2023	16:00	17:00	Aquino Reyes Ramón Antonio	Octavo - 1	Conclusiones y recomendaciones	Revisión de conclusiones y recomendaciones y realizar correcciones en redacción	
OBSERVACIONES DEL DOCENTE:							

FIRMA DEL TUTOR
 Ing. Edgar Cañizares Cedeño, PhD.

FIRMA DEL ESTUDIANTE
 Ramón Antonio Aquino Reyes

Apéndice C. Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO, COMECSA S.A. CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023.	Formulación del problema	Objetivo general	Variable Independiente	Indicadores de gestión	Eficiencia Eficacia Efectividad	Tipo de investigación Descriptiva
	¿De qué manera optimizará los procesos el uso de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?	Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos a través de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.	Auditoría de gestión	Técnicas y procedimientos	Observación Comparación Revisión selectiva Rastreo Indagación Comprobación Seguimiento	Métodos de investigación Método inductivo
	Sistematización del problema	Objetivos específicos		Fases de la Auditoría	Conocimiento preliminar Planeación Ejecución Resultados	Diseño de población y muestra Muestreo no probabilístico
	¿Cómo aporta la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?	Analizar la aplicación de la auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.	Variable Dependiente	Ventas	Factores internos Factores externos	Técnicas de investigación Entrevista
	¿Cuáles son los procedimientos de la metodología de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?	Determinar las técnicas y procedimientos de la metodología de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.	Departamento de ventas	Tipos de ventas	Presencial No presencial	Instrumentos Guía de observación Guía de entrevista
	¿De qué manera aporta la implementación de un programa de auditoría para la efectividad de los procesos en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A., cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023?	Elaborar un programa para el correcto desarrollo de la Auditoría de gestión en el departamento de ventas en comercializadora ecuatoriana de calzado, Comecsa S.A. cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023.				

Apéndice D. Formato de entrevista a Talento Humano



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA A TALENTO HUMANO



Tema: Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana de Calzado, Comecsa S.A. Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena, Año 2023

Objetivo: Obtener información relevante y contable mediante instrumentos de recolección de información, referente a la Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana de Calzado, Comecsa S.A.

1. ¿Dentro de sus funciones que actividades realiza para promover la integración del personal para favorecer el ambiente laboral en el departamento de ventas en la empresa Comecsa S.A?
2. ¿Describa los procedimientos en la adquisición de mercadería para el departamento de ventas?
3. ¿De qué manera realiza el control de calidad de la mercadería para el área de venta?
4. ¿Cómo se han mantenido las ventas en comparación con el año anterior?
5. ¿Qué actividades se consideran para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
6. ¿Cuál es el sistema que le permite llevar el control de sus ventas?
7. ¿Bajo qué parámetros se mide la eficiencia y eficacia de sus supervisores en el área de venta?
8. ¿Cómo se distribuye las capacitaciones e incentivos en el desempeño de sus empleados?
9. ¿Qué estrategias utilizan para mejorar los procedimientos que se desarrollan en el área de ventas?
10. ¿Desde su perspectiva como considera que la Auditoría de gestión evaluará la efectividad del departamento de ventas?

Apéndice E. Formato de entrevista al Supervisor de ventas



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL



Tema: Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana de Calzado, Comecsa S.A. Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena, Año 2023

Objetivo: Obtener información relevante y contable mediante instrumentos de recolección de información, referente a la Auditoría de Gestión en el Departamento de Ventas en Comercializadora Ecuatoriana de Calzado, Comecsa S.A

1. ¿De qué manera promueve el código de ética en el departamento de ventas?
2. ¿Cuáles son los procedimientos para cumplir con los objetivos dentro del área de ventas?
3. ¿Qué métodos se deben implementar en el área de ventas para minimizar riesgos?
4. ¿Cómo manejan sus registros y programaciones de sus actividades dentro del área de ventas?
5. ¿Cómo evalúan los programas de trabajo e indicadores de gestión en el departamento de ventas?
6. ¿Cómo lleva a cabo el programa de capacitaciones para los ejecutivos de ventas?
7. ¿Cuál es el propósito de las capacitaciones empleadas dentro del área de venta?
8. ¿Cómo se desarrolla la evaluación de desempeño en el área de ventas?
9. ¿Qué tipos de indicadores utilizan en el área de ventas para medir el rendimiento de sus empleados y cumplir con sus objetivos de ventas?
10. ¿Cómo la implementación de un flujo grama en el área de ventas ayudara el desempeño de sus actividades?

Apéndice F. Carta Aval



COMERCIALIZADORA ECUATORIANA
DE CALZADO COMECSA S.A.
R.U.C. 2490012047001
La Libertad – Santa Elena

OFICIO GG-MVC-023-2023
La Libertad, Octubre 04 de 2023

CARTA AVAL

Sres.
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
Ciudad. -

De mis consideraciones;

En consideración al petitorio presentado por el Sr. Ramón Antonio Aquino Reyes, portadora de la cédula de identidad Nro. 2450139361, estudiante de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de integración curricular de titulación dentro de su proceso de incorporación con el tema "AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023"; manifiesto que, la solicitud expuesta procesa de manera favorecedora, comprometiéndonos a brindar la apertura, apoyo e información necesaria para el desarrollo del respectivo trabajo; autorizando posteriormente a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, publicar dicho trabajo en la plataforma Web de la institución.

Por la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente,

COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO
COMECSA S.A.


Eco. Miriam Valdiviezo Córdova
Gerente General
COMECSA S.A.

Dirección: La Libertad, Av. 2da. Entre calles 20 y 21
Teléfonos: 042784020
Email: rhh@comecsa.ec – comecsa@hotmail.com

Apéndice G. Evidencia de aplicación de las entrevistas

