

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

# Instituto de Ciencias Matemáticas

**Auditoria en Control de Gestión**

“Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PyMEs Empresas de Servicio”

**TESIS DE GRADO**

Previa la obtención del título de:

**AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN**

Presentada por

Lady Diana Maldonado Santacruz

# GUAYAQUIL – ECUADOR

# Año: 2005

**AGRADECIMIENTO**

A mis padres por el apoyo incondicional que han sabido brindarme en todo momento, a Rossana y Alberto por estar siempre a mi lado.

A Fanny, Gaby, Nelly, Pamela y Luis por la ayuda que siempre me han ofrecido dentro y fuera de las aulas de clase y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo y específicamente a la gran ayuda de mi Director el Ing. Jorge Fernández Ronquillo.

**DEDICATORIA**

A Dios por llevarme siempre consigo y ser mi guía en esta arduo camino de la vida; a mis padres, Alberto y Rosita por ser mis pilares de apoyo y lucha constante en mi vida ya que sin ellos no estaría donde estoy; a mis hermanos, Rossana y Alberto por su comprensión y apoyo durante todo este tiempo en especial mi etapa universitaria y a todos mis familiares y amigos.

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Ing. Washington Armas Ing. Jorge Fernández R.

DIRECTOR DEL ICM DIRECTOR DE TESIS

PRESIDENTE

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Econ. Xavier Romero Econ. Federico Bocca

VOCAL VOCAL

**DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado; me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

Lady Diana Maldonado Santacruz

**RESUMEN**

El presente trabajo describe una auditoria de gestión aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de servicios, con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos. La auditoria se aplicó a una empresa Catering Services de la ciudad de Machala, la misma que fue llevada a cabo por cuatro meses, donde se pudo analizar y evaluar los procesos financieros, administrativos y operacionales e implementar herramientas para el desarrollo adecuado de sus actividades, que permitieron generalizar los procesos para desarrollar un modelo relacionado con mi tesis de : “Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PyMEs Empresas de Servicio”.

En la primera parte, se da a conocer la importancia de las PyMEs como elemento de producción de bienes y servicios en nuestro país.

En la segunda parte se presenta el marco teórico de este trabajo, en donde se detallan varios conceptos fundamentales que deben ser considerados para el desarrollo de una auditoria de gestión.

En la tercera parte, se presenta la metodología de ejecución de auditoria de gestión compuesta por las siguientes fases: Conocimiento preliminar, Planificación, Ejecución y Comunicación de resultados; la misma que servirá de modelo para las PyMES de servicios.

En la cuarta parte se presenta el caso práctico del proyecto que consiste en la realización de una auditoria de gestión para una PyMES de servicios, la misma que está basada en la metodología descrita en el capitulo anterior.

Finalmente se dan a conocer las recomendaciones que deben ser analizadas y aplicadas para fortalecer el desarrollo de la empresa Catering Services.

**INDICE GENERAL**

**Pág.**

**RESUMEN**……...……………………………………………………………………II

**INDICE GENERAL**…………………………………………………………………III

**ABREVIATURAS**……………..……………………………………………………IV

**INDICE DE FIGURAS**……………………………………………………………...V

**INDICE DE TABLAS**………………………………………………………………VI

**INTRODUCCIÓN**……………………………………………………………………1

**I. ACERCA DE LAS PYMES**…………………………………………………….2

* 1. PyMEs: pequeñas y medianas empresas……………………………....2
  2. Importancia de las PyMES………………………………………………..3
     1. Tipos de PyMEs…………………………………………………….4
  3. PyMEs ecuatorianas………………………………………………………5
     1. Desarrollo cronológico……………………………………………..7
     2. Mercado de las PyMEs ………………………………………...….8

1. **MARCO TEÓRICO**…………………………………………………………….11
   1. Definición de auditoria de gestión……………………………………....11
   2. Importancia de la auditoria de gestión en empresas de servicios…..12
   3. Propósitos y objetivos de la auditoria de gestión……………………...13
   4. Alcance de la auditoria de gestión………………………………………15
   5. Herramientas de la auditoria de gestión………………………………..16
      1. Control Interno……………………………………………………..16
         1. Métodos de evaluación…………………………………...16
            1. Cuestionario..…………………………………………..16
            2. Diagrama de flujo..………………………….…………17
            3. Diagrama ASME……………………………………….18
      2. Riesgo de auditoria de gestión…………………………….……..19
      3. Programa de trabajo……………………………………………....20
      4. Papeles de trabajo…………………………………………………21
         * 1. Objetivos………………………………………………..22
           2. Propiedad y custodia………………………………….23
      5. Uso de indicadores en auditoria de gestión……………….……24
         1. Indicadores de gestión……………………………………25
         2. Indicadores financieros…………………………………...25
            1. De liquidez………………………………………….…..26
            2. De endeudamiento………………………………….…27
            3. De rentabilidad………………………………………....28
            4. De gestión financiera……………………………….....29
   6. Evaluación de resultados……………………………………………..….31
   7. Fundamentos teóricos…………………………………………………...32
      1. Normas de auditorias generalmente aceptadas…………….....32
   8. Definiciones Conceptuales………………………………………………35

**III. METODOLOGÍA**……………………………………………………………….38

* 1. Metodología de ejecución de auditoría de gestión………………...38
     1. Fase I: Conocimiento preliminar…………………………………38
        1. Reunión con la gerencia………………………………….38
        2. Visita de observación……………………………………..39
        3. Diseñar cuestionario de visita previa……………………39
        4. Carta de compromiso……………………………………..41
     2. Fase II: Planificación………………………………………………41
        1. Diseñar programa de trabajo……………………………..42
        2. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional..………………………………………………..42
     3. Fase III: Ejecución…………………………………………………43
        1. Determinar indicadores financieros y de gestión……...43
        2. Cuestionarios……………...……………………………….44
        3. Análisis de los procesos…………………………………..45
        4. Diseño de la estrategia para medir el tiempo…………..45
        5. Hallazgos………………...…………………………………47
     4. Fase IV: Comunicación de resultados…………………………..48
        1. Carta de presentación del informe………………………48
        2. Preparación del informe…………………………………..49

**IV. CASO PRÁCTICO**…………………………………………………………….50

* 1. Realización de la auditoria de gestión………………………………...50
     1. Reunión con la gerencia………………………………………….50
     2. Visita de observación a la empresa……………………………..51
     3. Aplicación de guía de visita previa………………………………51
     4. Carta de Compromiso……………………………………………..52
     5. Aplicación del programa de trabajo……………………………...52
     6. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional…………………………………………………………52
        1. Entrevistas………………………………………………….53
        2. Análisis FODA……………………………………………...53
     7. Evaluación del proceso financiero……………………………….54
        1. Razonabilidad de las cuentas contables………………..54
        2. Aplicación de indicadores financieros……………….…..55
     8. Evaluación del proceso administrativo………………………….55
        1. Cuestionario..………………………………………………56
           1. Especificación y codificación de las variables……...56
           2. Análisis univariado de las variables investigadas….69
        2. Aplicación de Indicadores de gestión………………….102
     9. Evaluación del proceso operacional……………………………102
        1. Cuadro PAT……………………………………………….103
        2. Diagrama de flujo……………………………………...…103
        3. Manual PAT……………………………………………….103
        4. Mediciones de tiempo……………………………………104
        5. Diagrama ASME………………………………………….104
     10. Hallazgos………………..…………………………….…..104
     11. Recomendaciones...……………………………………..114
     12. Comunicación de resultados……………………………116

**RECOMENDACIONES**

**ANEXOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ABREVIATURAS**

ASME American Society of Mechanical Engineers

AV Agregan Valor

CAPIG Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

MICIP Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca

NAV No Agregan Valor

NAGA Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas

PAT Proceso, Actividad y Tarea

PCGA Principio de Contabilidad Generalmente Aceptados

PyME Pequeña y Mediana Empresa

**INDICE DE FIGURAS**

**FIGURA 2.1** Simbología de flujograma........................................................18

**FIGURA 2.2** Simbología de diagrama ASME…….......................................18

**INDICE DE GRÁFICOS**

**GRAFICO 1.1** Mercado de las PyMEs...........................................................9

**GRAFICO 4.1** Variable departamento donde trabaja…………………...…..70

**GRAFICO 4.2** Variable cargo que desempeña………………………..…….71

**GRAFICO 4.3** Variable conoce la estructura organizacional…………..…..72

**GRAFICO 4.4** Variable conoce la visión……………………………...………73

**GRAFICO 4.5** Variable conoce la misión………………..……………….…..74

**GRAFICO 4.6** Variable manuales de procedimientos…………...………….75

**GRAFICO 4.7** Variable manual ocupacional…………………..…………….76

**GRAFICO 4.8** Variable han existido cambios en las actividades de la empresa...…………………………………………...………….77

**GRAFICO 4.9** Variable es necesario realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades…...…………..78

**GRAFICO 4.10** Variable existe invasión o duplicidad de funciones……......79

**GRAFICO 4.11**Variable funciones según el puesto para el cual fue nombrado…………………………………………………….…80

**GRAFICO 4.12**Variable han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece………….………………….81

.

**GRAFICO 4.13** Variable los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo que han sido asignados….........................82

**GRAFICO 4.14** Variable existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos……………………...…………..…...83

**GRAFICO 4.15** Variable capacitación del personal……...........................…84

**GRAFICO 4.16** Variable rotaciones de puesto de trabajo…………………...85

**GRAFICO 4.17** Variable son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal…………………………………..86

**GRAFICO 4.18** Variable servicio médico………….……………….….…….…87

**GRAFICO 4.19** Variable servicio de comedor……………………….………..88

**GRAFICO 4.20** Variable control de asistencia………………………….….….89

**GRAFICO 4.21** Variable falta, enfermedad y retraso…………………….…..90

**GRAFICO 4.22** Variable sueldo……………………………….……….……….91

**GRAFICO 4.23** Variable firma de empleado…………………….…………….92

**GRAFICO 4.24** Variable vacaciones………………………….………………..93

**GRAFICO 4.25** Variable ventas……………………….…………………….….93

**GRAFICO 4.26** Variable mecanismo de ventas……………………………....94

**GRAFICO 4.27** Variable publicidad y promoción………………….....……….95

**GRAFICO 4.28** Variable compras…………………………….……………..….96

**GRAFICO 4.29** Variable pedidos………………………….…………….……...97

**GRAFICO 4.30** Variable calidad del buffet…………………………...……….98

**GRAFICO 4.31** Variable control del buffet…………………………….……….99

**GRAFICO 4.32** Variable tiempo de entrega del buffet……………………...100

**GRAFICO 4.33** Variable archivos….……………………………………..…...101

**GRAFICO 4.34** Variable libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos………………………………….101

**INDICE DE TABLAS**

**TABLA 2.1** Indicadores de liquidez...............................................................27

.

**TABLA 2.2** Indicadores de endeudamiento..................................................28

**TABLA 2.3** Indicadores de rentabilidad…….................................................29

**TABLA 2.4.** Indicadores de gestión financiera…………………………….......30

**TABLA 4.1** Frecuencia para variable departamento donde trabaja………..70

**TABLA 4.2** Frecuencia para variable cargo que desempeña……………….71

**TABLA 4.3** Frecuencia para variable conoce la estructura organizacional..72

**TABLA 4.4** Frecuencia para variable conoce la visión……………………….73

**TABLA 4.5** Frecuencia para variable conoce la misión………………………74

**TABLA 4.6** Frecuencia para variable manuales de procedimientos………..75

**TABLA 4.7** Frecuencia para variable manual ocupacional……….. ………..76

**TABLA 4.8** Frecuencia para variable han existido cambios en las actividades de la empresa………………………………………………………77

**TABLA 4.9** Frecuencia para variable es necesario realizar cambios para mejorar la coordinación de actividades………………………….78

**TABLA 4.10**Frecuencia para variable existe invasión o duplicidad de funciones …………………………………………………………..79

**TABLA 4.11**Frecuencia para variable funciones según el puesto para el cual fue nombrado………………………………………………………80

**TABLA 4.12** Frecuencia variable han existido cambios en las actividades del

departamento al cual pertenece………………..………………..81

**TABLA 4.13**Frecuencia para variable los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo que han sido asignados…..82

**TABLA 4.14**Frecuencia para variable existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos……...…………………………...83

**TABLA 4.15** Frecuencia para variable capacitación del personal….……...84

**TABLA 4.16** Frecuencia para variable rotaciones de puesto de trabajo…..85

**TABLA 4.17** Frecuencia para variable son adecuadas las condiciones

físicas en los que se desenvuelve el personal………………..86

**TABLA 4.18** Frecuencia para variable servicio médico………….……….…87

**TABLA 4.19** Frecuencia para variable servicio de comedor………………..88

**TABLA 4.20** Frecuencia para variable control de asistencia…...……….….89

**TABLA 4.21** Frecuencia para variable falta, enfermedad y retraso………..90

**TABLA 4.22** Frecuencia para variable sueldo……………………….……….91

**TABLA 4.23** Frecuencia para variable firma de empleado………………….91

**TABLA 4.24** Frecuencia para variable vacaciones…………………………..92

**TABLA 4.25** Frecuencia para variable ventas…………………………….….93

**TABLA 4.26** Frecuencia para variable mecanismo de ventas…..….……...94

**TABLA 4.27** Frecuencia para variable publicidad y promoción.......……….95

**TABLA 4.28** Frecuencia para variable compras……………………...…..….96

**TABLA 4.29** Frecuencia para variable pedidos……………………….……...97

**TABLA 4.30** Frecuencia para variable calidad del buffet………...…………97

**TABLA 4.31** Frecuencia para variable control del buffet……………………98

**TABLA 4.32** Frecuencia para variable tiempo de entrega del buffet………99

**TABLA 4.33** Frecuencia para variable archivos….………………….…......100

**TABLA 4.34** Frecuencia para variable libros de contabilidad, comprobantes

de compras y ventas y otros documentos…………………...100

**INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de este proyecto está enfocado a la auditoria de gestión de las PyMEs de servicios, la cual constituye una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de la organización, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, buscando primordialmente la supervivencia y crecimiento de la organización.

Para ello se evaluará el control interno, procesos financieros, administrativos y operacionales con el fin de verificar y comprobar el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos. Se requerirá la utilización de los indicadores financieros para comprobar la situación actual de la empresa; cabe recalcar que para emplear estos indicadores se tomará datos contables de estados financieros auditados; en cambio los indicadores de gestión ayudarán a medir el grado de eficacia y eficiencia en que se desarrollan las actividades.

Posteriormente se realiza el informe, dirigido a los altos directivos para su análisis; el que contendrá todas las evidencias encontradas en el transcurso de este trabajo, indicando las recomendaciones para mejorar los procesos y actividades, aumentando así la productividad.

**CAPITULO 1**

**1. ACERCA DE LAS PYMES**

En el presente capítulo se dará a conocer la importancia de las PyMEs como elementos de producción de bienes y servicios en nuestro país, haciendo un breve diagnóstico en cuanto a su desarrollo cronológico y el mercado en el cual interactúan, ya que constituyen las organizaciones mas capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleos, fomentando el desarrollo económico del Ecuador.

* 1. **PyMEs: pequeñas y medianas empresas**

El término PyMEs hace referencia al grupo de empresas denominadas como pequeñas y medianas, éstas son heterogéneas entre sí ya que pertenecen a diversos tipos de negocios.

Las PyMEs en nuestro país son elementos de importancia debido a que poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultará una buena fuente generadora de empleo, permitiendo abastecer la demanda de