productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industriales que aumentan el desarrollo económico del Ecuador.

**1.2. Importancia de las PyMEs**

La importancia de las PyMEs en la economía del país, se basa en:

1. Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, desempeñando un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

2. Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

3. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

4. Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

**1.2.1 Tipos de PyMEs**

1. PyMEs según el sector productivo o de servicios al que pertenezcan; ejemplo: agrícola, comercial, turístico, financiero, etc.

2. PyMEs establecidas con fines públicos o privados; ejemplo: empresas de servicios municipales o provinciales: agua, luz; las privadas como: zapaterías, mueblerías, etc.

3. PyMes según el monto de capital o patrimonio.

4. PyMes según la cantidad de empleados.

5. PyMEs para la producción del mercado nacional o internacional o los dos a la vez.

No todas las empresas son iguales, éstas varían de acuerdo al propósito por el que fueron creadas, a la tecnología con la que cuentan, a los productos o servicios que ofrecen o al origen y repartición de su patrimonio.

Así también las empresas familiares son diferentes, y por lo tanto requieren de estructuras diferentes, estilos de gestión diferentes y órganos de gobierno diferentes.

**1.3. PyMEs ecuatorianas**

Según la Superintendencia de Compañías, alrededor del 70% del aparato productivo del país es constituido por pequeñas y medianas empresas, se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, considera a una persona natural o jurídica para la afiliación a ésta, si el valor de sus activos se encuentra entre USD $800 y los USD $11200. En cambio el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, las clasifican solo por el número de empleados, definiendo a las PyMEs con un número entre 10 y 99 empleados, y a una grande con más de 100 empleados.

Debido a la baja tolerancia al riesgo que tienen los negocios que operan actualmente en el mercado, los empresarios ecuatorianos son reacios a interesarse en incursionar en nuevos negocios.

En la información consignada en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, se encuentran las siguientes definiciones:

* Pequeña Empresa:

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas, pequeña empresa es una entidad de producción que tiene de 5 a 50 empleados, con un patrimonio máximo de USD $ 150,000.

* Mediana Empresa:

Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.

* Microempresa:

El MICIP, también considera como microempresa a una entidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios cuyas características básicas son:

1. El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona.

2. Sus activos no sobrepasan los USD $ 20,000. el número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

* Artesanía:

La Artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

**1.3.1. Desarrollo cronológico**

Las primeras empresas se establecieron como industrias antes de 1950 y se dedicaron a la producción de alimentos, tejidos, productos de la madera, imprenta y metalmecánica.

Durante los veinte años siguientes tanto la instalación de nuevas industrias como el proceso de diversificación empresarial fueron paulatinos. Fue a partir de los años setenta que sucede lo que podría calificarse como el despliegue de las PyMEs.

Ha habido muchos factores a los cuales se atribuyen el apogeo de la creación de las pequeñas y medianas empresas.

La ampliación y mayor dinamismo del mercado interno, derivados de los ingresos petroleros, el acelerado proceso de expansión y modernización urbana, los flujos comerciales provocados por los procesos de integración, y las divisas extranjeras provenientes de los emigrantes son otros de los factores que influyeron.

La crisis económica iniciada en 1999 provocó un prolongado período de ajuste estructural y agudos problemas internos, que afectaron al clima de las inversiones. Muchas empresas cerraron sus puertas y creció el desempleo.

No obstante el incremento neto de las PyMEs habría sido positivo, en efecto, en los años 80 y 90, el número de las pequeñas y medianas empresas se incrementa en el 31% y 38%, respectivamente.

**1.3.2. Mercado de las PyMEs**

El mercado básicamente es local, es decir, la ciudad en la cual las empresas desarrollan sus actividades. Un segundo grupo, tiene un alcance regional, es decir, que a más de la ciudad y la provincia de origen, amplia su influencia a provincias circunvecinas.

Otro pequeño segmento extiende su radio de acción a las provincias limítrofes, esto con el fin de canalizar pedidos hacia los países vecinos a través del comercio fronterizo; sin embargo, esta estrategia habría encontrado sus límites en la desventaja cambiaria en las fronteras norte y sur.

**FIGURA 1.1**

**Mercado de las PyMEs**

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización,

Mercado

Provincial;

8%

Otros; 16%

Mercado

Local; 44%

Mercado

Internacional

; 6%

Mercado

Regional;

26%

Pesca y Competitividad; República del Ecuador

Los principales clientes externos de las PyMEs pertenecen al sector privado; este sector tiene distintas formas de comercialización en cuanto a sistemas de contratación, volúmenes de ventas, formas de entrega y de pago, exigencias de calidad y servicios de post venta, que obligan a definir estrategias distintas de mercadeo.

La ampliación del mercado al ámbito nacional trae como lógica consecuencia la reducción de la dependencia respecto de lo local y regional, y supone cambios cualitativos en la estructura y estrategias empresariales que podría incluso, en un momento determinado, reforzar o modificar positivamente la participación en los mercados locales y regionales.

Con esto se requiere también advertir que, tener mercados exclusivos local o regional no siempre es una desventaja ya que bien una empresa podría plantearse como estrategia satisfacer adecuadamente las demandas de determinados espacios del mercado, dado un producto o servicio, un tamaño de empresa o una tecnología determinada.

**CAPITULO 2**

1. **MARCO TEÓRICO**

Este capitulo engloba el marco teórico; definiendo la auditoria de gestión como una herramienta primordial para la evaluación de una organización en términos de economía, eficiencia y eficacia.

* 1. **Definición de la auditoria de gestión**

La auditoria de gestión, es el examen sistemático y profesional de planes, programas y operaciones de una organización con el propósito de evaluar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y determinar el cumplimiento de visión, misión, objetivos, metas e impacto de su desempeño.

* 1. **Importancia de la auditoria de gestión en empresas de servicios**

La gestión en una organización comprende las siguientes actividades:

* El establecimiento de metas.
* El establecimiento de objetivos.
* El análisis de los recursos disponibles.
* La calidad del servicio que se ofrece.
* La evaluación del tiempo en la realización de las actividades.
* La evaluación del desempeño y cumplimiento organizacional.

Por medio de la auditoria de gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Economía, Eficiencia y Eficacia y por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

Economía: Es la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

Eficiencia: Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

**2.3. Propósitos y objetivos de la auditoria de gestión**

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

* Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
* Determinar la existencia y cumplimiento de objetivos, políticas adecuadas y la confiabilidad de la información.
* Comprobar si la empresa adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
* Cerciorarse si la empresa alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
* Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

* Determinar si los objetivos y metas han sido logrados.
* Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
* Determinar el grado en que la organización y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los productos que ofrecen como en los bienes adquiridos.
* Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados.
* Establecer el grado en que la organización y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
* Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.

**2.4. Alcance de la auditoria de gestión**

La auditoria de gestión examina en forma detallada cada proceso operativo, administrativo y financiero de la empresa, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

* Logro de los objetivos empresariales, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la empresa.
* Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
* Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
* Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o costosos, duplicación de esfuerzos de empleados, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.

**2.5. Herramientas de la auditoria de gestión**

**2.5.1. Control Interno**

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de la empresa para verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**2.5.1.1. Métodos de Evaluación**

Para la evaluación de control interno se utilizarán los siguientes métodos:

**2.5.1.1.1. Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal de la empresa, de las distintas áreas, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

**2.5.1.1.2. Diagrama de Flujo**

Los diagramas de flujo consisten en describir la estructura de las áreas relacionadas con la auditoria, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.

2. Diseñar el flujograma.

3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SIMBOLOGÍA** | | **DESCRIPCIÓN** |
| |  | | --- | |  | |  | Inicio o Fin |
|  |  |
| |  | | --- | |  | |  | Registros |
|  |  |
| |  | | --- | |  | |  | Decisión |
|  |  |
| |  | | --- | |  | |  | Documento |
|  |  |

**FIGURA 2.1**  Simbología de Flujograma

**2.5.1.1.3. Diagrama ASME**

Este diagrama sirve para evaluar el tiempo y medición de actividades de los procesos que se realizan en la organización.

El diagrama utiliza cinco símbolos cada uno con un significado que se ilustra en la figura

|  |  |
| --- | --- |
| **SÍMBOLO** | **SIGNIFICADO** |
|  | Operación |
|  | Transporte |
|  | Inspección |
|  | Demora o retraso |
|  | Almacenaje |

**FIGURA 2.2** Símbolos de diagrama ASME

El símbolo de operación indica las principales fases del proceso, el símbolo de inspección sirve para verificar si una operación se ejecutó correctamente en lo que se refiere a cantidad y calidad, el símbolo de transporte indica el movimiento de los trabajadores, materiales, documentos, y/o equipos de un lugar a otro, el símbolo de demora indica retraso en el desarrollo de los hechos, y el símbolo de almacenaje se refiere a material almacenado, el cual se recibe o entrega mediante alguna autorización.

**2.5.2. Riesgos de auditoria de gestión**

La auditoria de gestión no está exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados expresados en el informe. Por lo tanto se deberá planificar la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

* Criterio profesional del auditor.
* Regulaciones legales y profesionales.
* Identificar errores con efectos significativos

En la auditoria de gestión se debe tener en cuenta los tres componentes de riesgo:

Riesgo Inherente: De que ocurra errores importantes generados por las características de la entidad.

Riesgo de Control: De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean conocidos por el auditor.

**2.5.3. Programa de Trabajo**

“Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” [[1]](#footnote-2)(1)

Al realizar un programa de trabajo hay que establecer las bases de supervisión y control; esto implicará la revisión de las normas y estándares de ejecución a fin de medir con certeza la eficacia en ejecución.

El programa podrá contener espacios previstos para:

1. Fecha o periodo a que se va a aplicar y alcance que se le dará a cada procedimiento.
2. Referencia o cédula donde constará tal aplicación.
3. Iniciales de la(s) persona(s) que lo efectua(ron).
4. La fecha del mismo.

El programa requerirá de una adecuada coordinación y de mucho control, pues una falla insertada en él podría ser causa de pérdida de tiempo y aún más, desprestigio para el encargado de la auditoría.

**2.5.4. Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son un conjunto de documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoria y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

Deben estar redactados de forma que la información que contengan sea clara e inteligible. Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

1. Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
2. Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoria.
3. Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

**2.5.4.1.1. Objetivos**

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

* Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
* Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoria aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero, administrativo y operativo de la empresa.
* Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
* Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma empresa o de otras similares.
* Informar a la empresa sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
* Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos del juicio en acciones en su contra.

**2.5.4.1.2. Propiedad y custodia de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor. Sin embargo, el derecho del auditor sobre los papeles de trabajo está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio del cliente.

El auditor debe adoptar procedimientos razonables a fin de mantener bajo custodia segura sus papeles de trabajo, y de conservarlos por un período suficiente para cumplir con las necesidades de su práctica profesional y satisfacer cualquier otro requerimiento sobre la retención de los mismos.

Los papeles de trabajo son totalmente confidenciales, dado que gran parte de la información que utiliza en la empresa tiene este carácter. El cliente no estaría dispuesto a proporcionar al auditor información a la que no tienen acceso muchos empleados y, por supuesto competidores, si no confía en el secreto profesional de éstos.

**2.5.5. Uso de Indicadores en auditoria de gestión**

El uso de indicadores en la auditoria, permite medir:

* La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
* Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.
* El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos el servicio.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la empresa auditada.

**2.5.5.1. Indicadores de gestión**

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar las variables asociadas a las metas y objetivos en el tiempo.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la empresa como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

**2.5.5.2. Indicadores Financieros**

Durante la planificación y revisión final de los estados financieros de la empresa, se incluye el uso de razones financieras para prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados.

Estas son útiles para entender los sucesos más recientes y la condición financiera de la empresa.

Sin embargo, en ocasiones, al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa.

**2.5.5.2.1. Indicadores de liquidez**

Estos indicadores sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.

En el siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras:

**TABLA 2.1**

**Indicadores de Liquidez**

|  |  |
| --- | --- |
| Índice de solvencia | Activo corriente  Pasivo corriente |
| Capital de trabajo | Activo corriente – Pasivo corriente |
| Razón de capital contable | Capital contable  Activo Fijo |

**2.5.5.2.2. Indicadores de Endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento depende de la situación financiera de la empresa, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

**TABLA 2.2**

**Indicadores de Endeudamiento**

|  |  |
| --- | --- |
| Endeudamiento del activo | Pasivo total  Activo total |
| Endeudamiento patrimonial | Pasivo total  Patrimonio |

**2.5.5.2.3. Indicadores de Rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras:

**TABLA 2.3**

**Indicadores de Rentabilidad**

|  |  |
| --- | --- |
| Rentabilidad neta del activo | Utilidad neta  Activo total |
| Margen bruto | Ventas – Costo de Ventas  Ventas |
| Margen de utilidad | Utilidad operacional  Ventas |
| Margen neto | Utilidad neta  Ventas netas |
| Rentabilidad operacional del patrimonio | Utilidad operacional  Patrimonio |
| Rentabilidad financiera | Utilidad neta  Patrimonio |

**2.5.5.2.4. Indicadores de gestión financiera**

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

**TABLA 2.4**

**Indicadores de Gestión Financiera**

|  |  |
| --- | --- |
| Rotación de cartera | Ventas  Cuentas por cobrar |
| Rotación de cartera | Ventas  Activo total |
| Período medio de cobranzas | Cuentas por cobrar  Ventas |
| Período medio de pago | Cuentas por pagar  Compra |

**2.6. Evaluación de Resultados**

El auditor comparará los resultados ya evaluados, con lo planeado; esto indicará si la empresa ha logrado los objetivos prefijados o deberán sugerir rectificaciones para las previsiones del futuro.

Cuando el auditor está desarrollando su trabajo, se tienen resultados positivos con su presencia o perspectiva de orientación, derivados de lo que él realiza y tendentes a estimular una mejor ejecución por parte de los directivos y empleados de la empresa.

El auditor presta ayuda a la administración:[[2]](#footnote-3)(2)

1. Proporcionando orientación en el desarrollo de instructivos y formas relativos a presupuestos de ingresos y gastos para cada área de responsabilidad.
2. Podrá examinar los métodos de medición comúnmente aplicados en la ejecución de las decisiones tomadas; también podrá ayudar a la administración en la coordinación de la ejecución de las normas de las responsabilidades operantes de los jefes y subordinados.
3. El auditor podrá determinar las respuestas pertinentes a las siguientes preguntas: ¿Es posible que las normas vigentes realmente las pueda cumplir el personal subordinado?, ¿El control establecido justifica su costo y es flexible, adaptable a las posibles condiciones cambiantes de la empresa?, ¿Se prevén las desviaciones probables del plan o se corrigen hechos ya consumados?.

**2.7. Fundamentos Teóricos**

**2.7.1 Normas de auditoria generalmente aceptadas**

Las normas de auditoria generalmente aceptadas, miden la calidad de los procedimientos que han de ser ejecutados y los objetivos que han de ser alcanzados en la aplicación de los procedimientos adoptados. Las normas de auditoria están relacionadas con la calidad profesional del auditor.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.

Las diez normas aceptadas por los miembros del AICPA son las siguientes:

1. Normas Generales
   1. El examen debe ser efectuado por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y habilidad como auditor.
   2. En todos los asuntos relativos al encargo, el auditor o auditores deben mantener una actitud mental de independencia.
   3. Debe ejercerse un debido cuidado profesional en la realización del examen y en la presentación del informe.
2. Normas de Ejecución del Trabajo
   1. El trabajo debe ser adecuadamente planificado y los asistentes, si hubiere alguno, deben ser propiamente supervisados.
   2. Deberá existir un estudio y evaluación adecuado del control interno existente como base de la confianza depositada en el mismo, y para la determinación del alcance resultante de las pruebas a las que deberán limitarse los procedimientos de auditoria.
   3. Deberá obtenerse suficiente y competente evidencia mediante la inspección, observación, preguntas y confirmaciones para proporcionar bases razonables para expresar una opinión acerca de los estados financieros bajo examen.
3. Normas del Informe
4. El informe debe exponerse si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. El informe debe exponer si tales principios han sido consistentemente observados en el período actual en relación con el periodo anterior.
6. Los desgloses informativos en los estados financieros se considerarán como adecuadamente razonables, a menos que estén expuestos de otra forma en el informe.

**2.8. Definiciones conceptuales**

**Actividades.-** Son un conjunto de acciones y tareas coordinadas y dirigidas a añadir valor, es decir, a poder incrementar el valor de producto o servicio.

**Alcance de una auditoria.-** Se refiere a los procedimientos de auditoria considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoria.

**Carta Compromiso.-** Esta documenta y confirma la aceptación del auditor del nombramiento, objetivo y alcance de la auditoria, el grado de las responsabilidades del auditor para el cliente y la forma de cualquier dictamen.

**Control Interno.-** El plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política prescrita y cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**Diagramas de flujo.-** Es una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos de forma secuencial.

**Dirección.-** Hacer que todo personal participe de manera coordinada en la ejecución de los planes dentro del marco organizacional y normativo, así logrando los objetivos y metas.

**Documentación.-** Es el material (papeles de trabajo) preparado por y para el auditor en conexión con la realización de la auditoría.

**Economía.-** Operación al costo mínimo posible.

**Efectividad.-** Logro de los objetivos o metas programados.

**Eficiencia.-** Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.

**Estructura de Control Interno.-** Es el conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar a la administración una garantía razonable de que las metas y objetivos que considera importantes se van a cumplir.

**Organización.-** Establecimiento de la estructura o agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definiciones de las líneas de autoridad y responsabilidad.

**Procedimientos.-** Constituyen la especificación de los pasos involucrados en el desarrollo de un proceso. Son métodos especificados para efectuar las actividades de conformidad con las políticas.

**Servicio.-** Conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material.

**CAPITULO 3**

**3. METODOLOGÍA**

En este capítulo se presenta la metodología a utilizarse para el desarrollo de la auditoría de gestión en la empresa de servicio a ser examinada.

**3.1. Metodología de ejecución de auditoria de gestión**

**3.1.1. Fase I: Conocimiento preliminar**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

En la empresa a ser auditada se debe cumplir las siguientes tareas:

**3.1.1.1. Reunión con la gerencia**

La planificación de esta reunión es para conocer cual es el motivo y objetivo que persigue la empresa en la realización de la auditoria, indicar que la auditoria a efectuarse ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Se indicó que se necesitará la participación y colaboración de todos los funcionarios, tanto del nivel gerencial, administrativo y operativo que laboran en la empresa. Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos para esta auditoria.

* + - 1. **Visita de observación**

Los motivos de esta visita son:

1. Para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Para el conocimiento de la actividad principal, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelven las operaciones que realiza.
   * + 1. **Diseñar cuestionario de visita previa**

Se creará un cuestionario de visita previa para tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual PAT (manual del proceso, actividades y tareas).

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. Información general: nombre de la entidad, nombre del proceso, dirección y teléfono de la empresa, jefes responsables, colaboradores; y,
2. Conocimiento del área: objetivo del proceso, estructura organizacional, modificaciones en la estructura organizacional, existencia de misión, visión, objetivos, análisis FODA, manuales de funciones, políticas, procedimientos, utilización de parámetros e indicadores de gestión.

Si la empresa no cuenta con un manual de proceso, se debe analizar las actividades y tareas involucradas en el mismo y proceder a desarrollar un manual PAT, para posteriormente medir el tiempo, auditar y comunicar los resultados obtenidos.

Caso contrario, si la empresa cuenta con el manual de proceso se procederá a verificar que se estén llevando a cabo los mismos con la finalidad de medir el tiempo, auditar y comunicar los resultados.

* + - 1. **Carta de Compromiso**

El auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo. Los términos con­venidos necesitarían ser registrados en una carta compromiso de auditoría.

Conviene a los intereses tanto del cliente como del auditor que el auditor envíe una car­ta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar ma­los entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la audito­ría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informe.

* + 1. **Fase II: Planificación**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoria, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.Las tareas en la fase de planificación son las siguientes:

**3.1.2.1. Diseñar programa de trabajo**

El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, confeccionado específicamente de acuerdo con los objetivos trazados de cada actividad a examinarse.

El contenido de estos programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.

**3.1.2.2. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional**

Para obtener un conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional se desarrollarán las siguientes tareas:

1. Se entrevistará a los accionistas, gerente general y jefes de área, para obtener un conocimiento de la actividad principal de la empresa, las actividades que realiza cada área y evaluar el control interno.
2. Si la empresa no posee un análisis de los factores internos y externos, se elaborará el análisis FODA para conocer la situación presente de la empresa.
   * 1. **Fase III: Ejecución**

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

En la empresa a auditar, se realizarán las siguientes tareas:

**3.1.3.1. Determinar indicadores financieros y de gestión**

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoria de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

Para verificar la efectividad de las actividades por medio de los indicadores de gestión, se deberá tener presente la siguiente calificación:

1. Si el indicador es = 1, se cumplió la meta.
2. Si es <1 se hablaría de una pérdidas social al no cumplir con la meta establecida.
3. Si es >1 existe efectividad en la presentación del servicio.
   * + 1. **Cuestionarios**

Se emplea cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a examinar,

Estos cuestionarios se los aplicará a todos los funcionarios de la empresa, con el objeto de verificar que tan familiarizados están con relación a la organización.

* + - 1. **Análisis de los procesos**

Para el análisis y actualización de los procesos que realiza la empresa, se crearán tres técnicas: cuadro PAT, diagrama de flujo y manual PAT.

El cuadro PAT sirve como herramienta para detallar las actividades y tareas del proceso de estudio.

El diagrama de flujo se creará para tener de una manera esquemática las actividades y tareas de tal forma que se puedan entender mejor el análisis del proceso.

El manual PAT deberá describir todo el proceso basándose en la información del cuadro PAT y del diagrama de flujo, detallando los procesos, actividades y tareas correspondientes.

* + - 1. **Diseño de la estrategia para medir el tiempo**

Se desarrollará un método de mediciones de tiempo y movimientos de las actividades implicadas en el proceso, con el objetivo de conocer cuanto tardan los trabajadores en realizar cada una de las tareas.

En este formulario constará la frecuencia y el tiempo por tarea para obtener el tiempo total de horas trabajadas, las mediciones del tiempo pueden ser medidas en forma diaria, mensual, trimestral, semestral o anual.

Finalmente se aplicará el formato de diagrama ASME, para evaluar el tiempo y movimientos de tareas de los factores de productividad e improductividad del proceso.

Para medir la productividad mediante el diagrama ASME se deberán considerar los siguientes pasos:

1. Poner las tareas del proceso con su tiempo respectivo.
2. Identificar las tareas que son de operación, transporte, inspección, demora y almacenaje.
3. Identificar las tareas que agregan valor (operación) y las que no agregan valor (transporte, inspección, demora y almacenaje).
4. Colocar el total de tareas a analizar.
5. Colocar el total de tareas de operación, transporte, inspección, demora y almacenaje.
6. Sumar cuantas tareas agregan valor y cuantas no agregan valor.
7. Sumar el tiempo de las tareas que agregan valor y el tiempo de las tareas que no agregan valor.
8. Obtener el factor de productividad: (horas AV / horas mes)\*100.
9. Obtener el factor de improductividad: (horas NAV / horas mes)\*100.
10. Calificar el nivel de productividad: (5% al 30% = baja, 31% al 60% = media, 61% al 100% = alta).[[3]](#footnote-4)➂
11. Detallar los comentarios para la mejora de la productividad.
    * + 1. **Descripción de hallazgos**

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los denominados hallazgos.

Al concluir con la evaluación de los procesos, se tendrá identificados plenamente los hallazgos significativos y se tendrá fundamentadas las conclusiones y recomendaciones que se va a proponer en el informe.

Los hallazgos deben ser comunicados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

* + 1. **Fase IV: Comunicación de resultados**

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoria de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

**3.1.4.1. Carta de presentación del informe**

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoria de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros.

En estos casos la carta sirve principalmente para presentar el informe, pero debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoria efectuada.

**3.1.4.2. Preparación del informe**

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoria de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

**CAPITULO 4**

**4. CASO PRÁCTICO**

En el presente capítulo se desarrollará una auditoria de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operacionales de una empresa de servicio.

**4.1. Realización de la Auditoria de Gestión**

Los pasos a seguir para la realización de la auditoria de gestión está basada en las fases de la metodología que se detalla en el capitulo 3.

* + 1. **Reunión con la gerencia**

Esta reunión estuvo integrada por los altos directivos de la empresa, ellos son:

* Guillermo Espinel Palacios (Accionista)
* Martha Espinel Suárez (Accionista)
* Miguel Suárez Cornejo (Gerente General)

En ella se consideró los siguientes puntos:

1. El motivo por el cual la gerencia desea implementar la metodología de auditoría de gestión.
2. Se dio a conocer el compromiso futuro, que la auditoria a efectuarse sirva de guía para el logro de sus expectativas a corto y largo plazo.
3. Colaboración y compromiso de todos los trabajadores de la empresa para la evaluación de todas las áreas.
   * 1. **Visita de observación a la empresa**

Se realizó un recorrido por todas las instalaciones de la empresa con el fin de conocer el ambiente laboral en que se desarrollan las actividades y los medios que se utilizan para el cumplimiento de las tareas.

* + 1. **Aplicación de guía de visita previa**

Se aplicó una guía de visita previa para recopilar información sobre el objetivo del servicio que ofrecen, la estructura organizacional, misión, visión, objetivos de la empresa, análisis FODA, los manuales de funciones, políticas, uso de indicadores de gestión y financieros.*(Ver Anexo 1)*

* + 1. **Carta de Compromiso**

Se elaboró la carta de compromiso para dejar constancia del trabajo que se va realizar y así evitar posteriormente malos entendidos. Haciendo hincapié en las áreas que serán evaluadas. *(Ver Anexo 2)*

* + 1. **Aplicación del Programa de Trabajo**

Se empleó el programa de trabajo con el objeto de detallar en forma ordenada las áreas evaluadas y las actividades que se realizarán en el transcurso de la auditoria de gestión. *(Ver Anexo 3)*

* + 1. **Conocimiento del proceso financiero, administrativo y operacional**

Para conocer el proceso financiero, administrativo y operacional de Lan Catering Service Cia. Ltda. se crearon dos documentos: cuestionarios para entrevistar a los jefes de áreas y el análisis de fuerzas, oportunidades, amenazas y debilidades.

* + - 1. **Entrevistas**

Las personas entrevistas fueron:

* Jefe Financiero: Jacobo Intriago *(Ver Anexo 4)*
* Jefe de Recursos Humanos: Ricardo Valarezo *(Ver Anexo 5)*
* Jefe de Eventos: Javier Rodríguez *(Ver Anexo 6)*
* Jefe de Ventas: Mirna López Calle *(Ver anexo 7)*
* Chef: Facundo Ledesmary *(Ver Anexo 8)*

Como resultado de estas entrevistas se pudo conocer:

* En que consiste cada proceso.
* Que input necesita el proceso y qué output arroja el mismo.
* Que actividades se involucran en el proceso.
* Que tareas se manifiestan en las actividades.
  + - 1. **Análisis FODA**

Se construyó un análisis FODA con el propósito de identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y fortalezas y debilidades internas de la organización para determinar su capacidad competitiva en un período dado. *(Ver Anexo 9)*

* + 1. **Evaluación del proceso financiero**

Se garantizará la razonabilidad de las principales cuentas de la empresa para medir la economía y eficiencia y aplicar indicadores financieros que reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

* + - 1. **Razonabilidad de las cuentas contables**

Se examinarán las cuentas de mayor importancia para la empresa *(Ver Anexos 10 - 18)*, estas son:

* Caja
* Bancos
* Cuentas por Cobrar
* Cuentas por Pagar
* Activos Fijos
* Ventas
* Costos
  + - 1. **Aplicación de indicadores financieros**

Una vez examinados los estados financieros, es necesario evaluar la condición y desempeño financiero por medio de indicadores para conocer la situación actual de la empresa.

Los indicadores financieros utilizados para Lan Catering Services Cia. Ltda. son:

* Indicadores de Liquidez.
* Indicadores de Endeudamiento.
* Indicadores de Rentabilidad.
* Indicadores de Gestión Financiera.
  + 1. **Evaluación del proceso administrativo**

Se evaluará el proceso administrativo por medio de cuestionarios e indices de gestión en forma que se determine el cumplimiento de metas y objetivos planteados en la organización, con el fin de comprobar que los resultados obtenidos sean coherentes a los establecidos y si se cumplen de acuerdo a lo planeado.

* + - 1. **Cuestionario**

Por ser una empresa mediana, formada por 70 personas no es necesario determinar el tamaño de la muestra, se evaluará por medio de un cuestionario a todos los colaboradores de los diferentes departamentos para conocer la veracidad del control interno y el cumplimiento de las respectivas políticas y funciones.

El cuestionario consta de varias preguntas, en donde, la mayor parte de las respuestas indicarán dos posibles resultados, si o no. *(Ver Anexo 19)*

**4.8.1.1 Especificación y codificación de las variables**

Para evaluar la eficiencia y eficacia del personal, se utilizó un cuestionario que consta en el *Anexo 19* que cuenta con seis secciones que son gestión empresarial, gestión laboral, ambiente laboral, ventas y compras, servicios de buffet y documentos.

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Variable X1:** *Departamento**donde trabaja.-* Es una variable que identifica el departamento al que pertenece el entrevistado. Entre las posibles opciones están:

Recursos Humanos 1 Financiero 2

Ventas 3 Eventos 4

Cocina 5 Gerencia 6

Otro (especifique) 7

**Variable X2:** *Cargo que desempeña.-* Esta variable permite conocer el cargo que desempeña cada persona en la empresa. Esta variable posee las siguientes alternativas:

Accionista 1

Gerente General 2

Jefe 3

Asistente 4

Contador 5

Chef 6

Otro (Especifique) 7

**Variable X3:** *Conoce la estructura organizacional.-* Mediante esta variable se desea conocer si el personal conoce el organigrama estructural de la empresa.

Si 1

No 2

**Variable X4:** *Conoce visión.-* Esta variable indica si el personal de Lan Catering Services Cia. Ltda. conoce la visión de la empresa.

Si 1

No 2

**Variable X5:** *Conoce la misión.-* Esta variable indica si el personal de la empresa conoce la misión.

Si 1

No 2

**Variable X6:** *Manuales de procedimientos.-* Esta variable se la obtiene de la pregunta: ¿Existen manuales de procedimientos para guiar las actividades que realiza el personal? Donde se recoge información para conocer si los manuales son conocidos y aplicados por el personal.

Si 1

No 2

**Variable X7:** *Manual ocupacional.-* Esta variable se la obtiene de la pregunta ¿Dispone la empresa de un manual ocupacional que defina las funciones da cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad? La cual indica si los trabajadores realizan las funciones de acuerdo al departamento que pertenece y cumplan con las actividades a ellos encomendadas.

Si 1

No 2

**Variable X8:** *Han existido cambios en las actividades de la empresa.-*Esta variable indica si la empresa realiza otra actividad diferente a la elaboración del buffet. Esta variable presenta dos posibles resultados:

Si 1

No 2

**Variable X9:** Es necesario *realizar* c*ambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades.-*Esta variable indica si los trabajadores sienten la necesidad de cambios en Lan Catering Services Cia. Ltda. para mejorar la coordinación de actividades.

Si 1

No 2

**GESTIÓN LABORAL**

**Variable X10:** *Existe invasión o duplicidad de funciones.-* Esta primera variable de gestión laboral permite conocer la existencia de duplicidad o invasión de funciones de las tareas que se realizan en Lan Catering Services Cia. Ltda.

Si 1

No 2

**Variable X11:** *Funciones según el puesto para el cual fue nombrado.-*A través de la pregunta: ¿El personal cumple las funciones según el puesto para el cual fue nombrado? Se pretende obtener información si la función que desempeña el sujeto de investigación es la misma al cual fue nombrado. Posee dos alternativas.

Si 1

No 2

**Variable X12:** *Han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece.-* Esta variable indica si se han realizado cambios en cada departamento y si los mismos son acatados por el personal.

Si 1

No 2

**Variable X13:** *Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados.-* De esta variable se pretende conocer si los jefes de cada departamento están capacitados para ejercer el puesto al que han sido asignados.

Si 1

No 2

**Variable X14:** *Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos.-* Con esta variable se pretende conocer el vínculo amistoso que existe entre el personal de la empresa. Esta variable muestra dos posibles resultados.

Si 1

No 2

**Variable X15:** *Capacitación del personal.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se realizan inducciones para la capacitación del personal? La cual indica si la empresa ofrece capacitación al personal para ofrecer el servicio.

Si 1

No 2

**Variable X16:** *Rotaciones de puesto de trabajo.-* Esta variable da a conocer si existe rotación de personal en Lan Catering Services Cia. Ltda.

Si 1

No 2

**AMBIENTE LABORAL**

**Variable X17:** *Son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal.-* Con esta variable se pretende conocer si las instalaciones en donde se desempeña la empresa son adecuadas para trabajar. De esta variable se obtiene dos posibles resultados.

Si 1

No 2

**Variable X18:** *Servicio médico.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se cuenta con servicio médico para el personal? La cual revela si el personal cuenta con servicio médico en caso de emergencia o enfermedad.

Si 1

No 2

**Variable X19:** *Servicio de comedor.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa? Con la que se pretende conocer si la empresa cuenta con el servicio de comedor para el personal.

Si 1

No 2

**Variable X20:** *Control de asistencia.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Las secciones de nóminas preparan oportunamente las tarjetas de asistencia del personal por hora y las coloca en los estantes? la cual da a conocer si se preparan las tarjetas control del tiempo de los trabajadores en forma oportuna.

Si 1

No 2

**Variable X21:** *Falta, enfermedad y retraso.-* Esta variable da a conocer si existe registro en caso de falta, enfermedad y retraso del personal. De esta variable se puede obtener las siguientes alternativas.

Faltas 1

Enfermedades 2

Retrasos 3

**Variable X22:** *Sueldo.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿El sueldo es pagado en el tiempo estimado? Con esta variable se pretende conocer si el personal recibe y firma su rol de pago respectivo.

Si 1

No 2

**Variable X23*:*** *Firma de Empleado.-* Esta variable se obtuvo de la pregunta ¿Se obtiene la firma de cada empleado como constancia de haber recibido su sueldo? con que se pretende conocer si el personal recibe y firma su rol de pago respectivo.

Si 1

No 2

**Variable X24:** *Vacaciones.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se han determinado los periodos de vacaciones? La cual da a conocer si se han establecido los periodos de vacaciones para el personal de la empresa.

Si 1

No 2

**VENTAS Y COMPRAS**

**Variable X25:** *Ventas.-* Esta primera variable de ventas y compras se obtuvo de la pregunta ¿Cuenta la empresa con agentes de ventas? con la que se pretende conocer si la empresa cuenta con agentes de ventas para ofrecer el servicio.

Si 1

No 2

**Variable X26:** *Mecanismo de venta.-*  Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Qué mecanismos se utiliza para realizar ventas del servicio? que pretende obtener información de los métodos que utiliza la empresa para dar a conocer el servicio, de esta variable se obtiene dos posibles resultados.

Teléfono 1

Personal 2

**Variable X27:** *Publicidad y promoción.-* Con esta variable se pretende conocer si la empresa realiza publicidad y promociones del servicio que ofrece.

Si 1

No 2

**Variable X28:** *Compras.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se verifica que las compras hayan sido recibidas y que coincidan con las especificaciones solicitadas? Con esta variable se pretende conocer si se verifican las compras de productos que realiza la empresa.

Si 1

No 2

**SERVICIO DE BUFFET**

**Variable X29:** *Pedidos.-*Es obtiene de la siguiente pregunta ¿Se realiza un chequeo en el cumplimiento de pedidos? con esta variable se pretende verificar el cumplimiento de los pedidos de buffet para los clientes.

Si 1

No 2

**Variable X30:** *Calidad y cantidad del buffet.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se verifica la calidad y cantidad del buffet por entregar? la que dará a conocer si se verifica la calidad y la cantidad de alimentos del buffet antes de entregar a los clientes. De esta variable se obtiene dos resultados.

Si 1

No 2

**Variable X31:** *Control del buffet.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se realiza un control antes del traslado del buffet? Donde se recoge información para conocer si se realiza el debido control del buffet antes de ser trasladado.

Si 1

No 2

**Variable X32:** *Tiempo de entrega del buffet*.- Esta variable se obtiene de la siguiente pregunta ¿Se verifica que el buffet sea entregado oportunamente a los clientes? con esta variable se pretende conocer si la entrega del buffet a los clientes es oportuna.

Si 1

No 2

**DOCUMENTOS**

**Variable X33:** *Archivos.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se cuenta con archivos adecuados que faciliten la localización y control de la documentación de la empresa? con lo que se pretende conocer si la empresa cuenta con archivos que faciliten la localización y control de la documentación.

Si 1

No 2

**Variable X34*:*** *Libros de Contabilidad, Comprobantes de compras, ventas y otros documentos.-* Se obtiene de la pregunta ¿Se hallan adecuadamente protegidos y en buen orden los libros de contabilidad, los comprobantes de compras y ventas y otros documentos? que se obtiene información acerca del orden y protección de la documentación de la empresa.

Si 1

No 2

**4.1.8.1.2. Análisis univariado de las variables investigadas**

Se hace un análisis de cada una de las variables obtenida mediante la aplicación del cuestionario, presentado en el *Anexo 19* cuyas variables están descritas y codificadas anteriormente. En el presente análisis se presentarán los estimadores poblacionales para las variables cuantitativas y su histograma de frecuencias relativas.

**Variable departamento donde trabaja (X1)**

De las 70 personas de la población en Lan Catering Services Cia. Ltda. y como se puede apreciar en la *tabla 4.1* que la mayoría del personal labora en el área de cocina, así mismo se lo puede apreciar en el *gráfico 4.1* que indica que el 76% del personal labora en el área de cocina, el 4% labora en recursos humano y financiero, el 6% en ventas y eventos, el 1% en gerencia y el 3% en otros departamentos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.1** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencias para variable:** | | |  |
|  | **Departamento donde trabaja** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Departamento** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Recursos Humanos | 3 | 0,04 |  |
|  | Financiero | 3 | 0,04 |  |
|  | Ventas | 4 | 0,06 |  |
|  | Eventos | 4 | 0,06 |  |
|  | Cocina | 53 | 0,76 |  |
|  | Gerencia | 1 | 0,01 |  |
|  | Otro | 2 | 0,03 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable cargo que desempeña (X2)**

En la *tabla 4.*2 se observa que el 21% ocupan cargos de asistentes, el 16% del personal son chef, el 6% son jefes de cada departamento, 3% son accionistas, en un porcentaje mínimo del 1% desempeñan cargos de gerente y contador.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.2** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencias para variable: Cargo** | | |  |
|  | **que desempeña en la empresa** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Cargo** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Accionista | 2 | 0,03 |  |
|  | Gerente | 1 | 0,01 |  |
|  | Jefe | 4 | 0,06 |  |
|  | Asistente | 15 | 0,21 |  |
|  | Contador | 1 | 0,01 |  |
|  | Chef | 11 | 0,16 |  |
|  | Otro | 36 | 0,51 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable conoce la estructura organizacional (X3)**

Esta variable muestra que el 69% de los 70 entrevistados conocen el organigrama estructural de la empresa y sólo un 31% no lo conoce, como lo indica en la *tabla 4.3.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.3** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de variable:** | | |  |
|  | **Conoce la estructura organizacional** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 48 | 0,69 |  |
|  | No | 22 | 0,31 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Conoce la visión (X4)**

Según la *tabla 4.4* indica que el 67% del personal no conoce la visión y las personas que conocen la visión esta dada con el 33%

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.4** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Conoce la visión** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 23 | 0,33 |  |
|  | No | 47 | 0,67 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Conoce la misión (X5)**

En la *tabla 4.5* se observa que el 60% del personal conoce la misión de la empresa, el 40% no conoce. Esto se puede ver claramente en la *tabla 5*  y el *gráfico 4.5*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.5** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Conoce la misión** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 42 | 0,60 |  |
|  | No | 28 | 0,40 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Manuales de procedimientos (X6)**

Como podemos observar en la *tabla 4.6*  la mayoría de los trabajadores contestaron que no existen manuales de procedimientos (83%), pero también se puede apreciar que 17% contestaron que si existen los manuales, de igual forma se lo puede apreciar en el *gráfico 4.6.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.6** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Manuales de procedimientos** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 12 | 0,17 |  |
|  | No | 58 | 0,83 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Manual ocupacional (X7)**

La *tabla 4.7* muestra que el 70% de los entrevistados contestaron que la empresa si dispone de manuales ocupacionales para el personal, pero también se puede ver que el 30% contestaron que no se dispone de manuales.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.7** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de variable:** | | |  |
|  | **Manual ocupacional** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 49 | 0,70 |  |
|  | No | 21 | 0,30 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Han existido cambios en las actividades de la empresa (X8)**

Según la *tabla 4.8* se puede deducir que la gran mayoría de los entrevistados (74%) contestaron que si se han realizado cambios en la empresa, pero también se puede apreciar que el 26% de los entrevistados respondieron que no se han realizado cambios en las actividades de la empresa.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.8** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Han existido cambios en las** | | |  |
|  | **actividades de la empresa** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 18 | 0,26 |  |
|  | No | 52 | 0,74 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Es necesario realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades (X9)**

La *tabla 4.9* muestra que el 60% de los entrevistados consideran necesario realizar cambios en la organización, mientras que el 40% no consideran necesario realizar cambios en la coordinación de las actividades.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.9** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Es necesario realizar cambios en la** | | |  |
|  | **organización para mejorar la coordinación** | | |  |
|  | **de actividades** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 42 | 0,60 |  |
|  | No | 28 | 0,40 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Existe invasión o duplicidad de funciones (X10)**

Como se observa en la *tabla 4.10*, el 80% de los entrevistados aseguran que no existe duplicidad de funciones; así mismo nos podemos fijar en el *gráfico 4.10*, también se encontró que el 20% de los entrevistados indican que si existe duplicidad o invasión de funciones.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.10** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Existe invasión o duplicidad de funciones** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 14 | 0,20 |  |
|  | No | 56 | 0,80 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Funciones según el puesto para el cual fue nombrado (X11)**

Como presenta la *tabla 4.11*, el 84% del personal cumplen funciones a las cuales fueron asignados, como también se puede apreciar que apenas el 16% no realizan funciones de acuerdo al puesto para el que fueron nombrados.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.11** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Funciones según el puesto para el** | | |  |
|  | **cual fue nombrado** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 59 | 0,84 |  |
|  | No | 11 | 0,16 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece (X12)**

Como muestra la *tabla 4.12*, el 64% del personal no han detectado cambios, mientras que el 36% si han detectados cambios en las actividades del departamento, tal y como se observa en el *gráfico 4.12*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.12** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Han existido cambios en las actividades** | | |  |
|  | **del departamento al cual pertenece** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 25 | 0,36 |  |
|  | No | 45 | 0,64 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados (X13)**

Analizando la *tabla 4.13* se nota que el 61% de los entrevistados opinan que los jefes departamentales están capacitados para ejercer su función. Así mismo podemos apreciar en el *gráfico 4.13* que el 39% de los entrevistados creen que los jefes no están capacitados para ejercer el cargo al que les han sido asignados.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.13** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Los jefes departamentales están capacitados** | | |  |
|  | **para ejercer el cargo al que han sido asignados** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 43 | 0,61 |  |
|  | No | 27 | 0,39 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos (X14)**

En la *tabla 4.14* se puede ver que el 84% del personal mantiene buena relación entre sus compañeros de otros departamentos, mientras que el 16% no mantiene buena relación entre el personal de distintos departamentos, como se puede apreciar en el *gráfico 4.14*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.14** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Existe buena relación entre el** | | |  |
|  | **personal de los distintos departamentos** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 59 | 0,84 |  |
|  | No | 11 | 0,16 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Capacitación del personal (X15)**

Como se puede apreciar en la *tabla 4.15*, el 59% del personal no recibe capacitación, pero un 41% respondió que si recibe capacitación por parte de la empresa.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.15** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Capacitación del personal** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 29 | 0,41 |  |
|  | No | 41 | 0,59 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Rotaciones de puesto de trabajo (X16)**

En la *tabla 4.16*, muestra que el 90% de los empleados no han rotado de puesto, pero un 10% declaró que han rotado de puesto dentro de la empresa.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.16** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Rotaciones de puesto de trabajo** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 7 | 0,10 |  |
|  | No | 63 | 0,90 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal (X17)**

En esta variable según la *tabla 4.17*, se aprecia que el 89% de los entrevistados declaró que el área de trabajo son adecuadas, y tan sólo un 11% indican que no son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal, se puede también observar en el *gráfico 4.17*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.17** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Son adecuadas las condiciones físicas en los** | | |  |
|  | **que se desenvuelve el personal** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 62 | 0,89 |  |
|  | No | 8 | 0,11 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Servicio médico (X18)**

Con esta variable se pudo averiguar que el 96% de los entrevistados declararon que la empresa si cuenta con servicios médicos, mientras que el 4% indicaron que la empresa no posee servicio médico para el personal, de igual manera en el *gráfico 4.18* se puede observar el resultado de las dos opciones propuestas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.18** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Servicio médico** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 67 | 0,96 |  |
|  | No | 3 | 0,04 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Servicio de comedor (X19)**

El 10% de los entrevistaron indicaron que la empresa si cuenta con servicio de comedor para el personal como se puede observar en la *tabla 4.19*, pero también se puede apreciar que el 90% de los empleados declararon que no cuentan con servicio de comedor.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.19** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Servicio de comedor** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 7 | 0,10 |  |
|  | No | 63 | 0,90 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Control de asistencia (X20)**

La *tabla 4.20* indica que gran porcentaje (97%) de los entrevistados declararon que se preparan las tarjetas de entrada y salida y son colocadas en los estandartes de forma oportuna, en tanto que un 3% declaró que no hay el debido control de asistencia del personal.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.20** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Control de asistencia** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 68 | 0,97 |  |
|  | No | 2 | 0,03 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Falta, enfermedad y retraso (X21)**

En la *tabla 4.21*, se puede apreciar que existe mayor control en el retraso del personal (36%), pero también existe un 33% control por falta y el 31% control por enfermedad, como se puede apreciar en el *gráfico 4.21*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.21** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Falta, enfermedad y retraso** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Falta | 23 | 0,33 |  |
|  | Enfermedad | 22 | 0,31 |  |
|  | Retraso | 25 | 0,36 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Sueldo (X22)**

Como podemos observar en la *tabla 4.22* la gran mayoría de los entrevistados declaran que el sueldo es cancelado a todos los empleados de manera oportuna (96%), pero también podemos apreciar en el *gráfico 4.22* que un 4% de los empleados no reciben su sueldo en la fecha prevista.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4. 22** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Sueldo** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 67 | 0,96 |  |
|  | No | 3 | 0,04 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Firma de empleado (X23)**

Como se aprecia en la *tabla 4.23*, el 99% de los entrevistados declaran que firman su rol de pago como constancia de haber recibido su sueldo y sólo el 1% del personal no firma su rol de pago.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.23** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Firma de empleado** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 69 | 0,99 |  |
|  | No | 1 | 0,01 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Vacaciones (X24)**

La *tabla 4.24*, muestra que el 73% de los trabajadores indican que si se establecen vacaciones para el personal, pero una parte de ellos (27%) indica que no se han establecido los períodos de vacaciones para el personal de la empresa. Así se lo puede verificar en el *gráfico 4.24*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.24** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Vacaciones** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 51 | 0,73 |  |
|  | No | 19 | 0,27 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Ventas (X25)**

Se puede dar cuenta por la *tabla 4.25*, que el 100% demuestra que la empresa cuenta con agentes de ventas del servicio del buffet. Este valor lo podemos apreciar en el *gráfico 4.25*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.25** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Ventas** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 70 | 1,00 |  |
|  | No | 0 | 0,00 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Mecanismo de ventas (X26)**

Como muestra la *tabla 4.26*, la venta personal es el mecanismo de mayor porcentaje (67%) tal como se muestra en el *gráfico 4.26*, mientras que un 33% son realizadas por medio telefónico.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.26** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Mecanismo de ventas** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Teléfono | 23 | 0,33 |  |
|  | Personal | 47 | 0,67 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Publicidad y promoción (X27)**

Según la *tabla 4.27* se nota que un 80% de los entrevistados declaran que la empresa si realiza publicidad y promociones del servicio, mientras que en menor porcentaje 20% indican que no se efectúan publicidad ni promociones.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.27** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Publicidad y promoción** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 56 | 0,80 |  |
|  | No | 14 | 0,20 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Compras (X28)**

En la presente variable se muestra que el 67% de las compras son verificadas y se comprueban que son de acuerdo a los pedidos y 33% de los entrevistados indican que las compras no son verificadas de acuerdo a los pedidos. Así se muestra en el *gráfico 4.28*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.28** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Compras** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 47 | 0,67 |  |
|  | No | 23 | 0,33 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Pedidos (X29)**

Como se observa en la *tabla 4.29*, el 93% de los entrevistados declararon que se realizan chequeo en el cumplimiento de pedido tal como se muestra en el *gráfico 4.29*, mientras que 7% del personal indica que no se realiza un chequeo de las órdenes de pedido del servicio.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.29** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Pedidos** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 65 | 0,93 |  |
|  | No | 5 | 0,07 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Calidad y Cantidad del buffet (X30)**

En la *tabla 4.30* se observa que el 97% son verificadas las órdenes por entregar en cuanto a calidad y cantidad y en un mínimo porcentaje (3%) indican que no hay control de calidad ni cantidad del buffet.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.30** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Calidad y cantidad del buffet** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 68 | 0,97 |  |
|  | No | 2 | 0,03 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Control del buffet (X31)**

Esta variable muestra que siempre se realiza un control antes del traslado del buffet, así lo indica el 91% de los entrevistados, tal como se puede apreciar en el *gráfico 4.31* y también el 9% declaran que no se realizan control en el traslado del buffet.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.31** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Control del buffet** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 64 | 0,91 |  |
|  | No | 6 | 0,09 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Tiempo de entrega del buffet (X32)**

Como se aprecia en la *tabla 4.32* y en el *gráfico 4.32* el 91% de los entrevistadores indican que si se verifica que el buffet sea entregado en forma oportuna a los clientes, mientras que el 9% declaran que no se verifica el tiempo de entrega del buffet.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.32** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable:** | | |  |
|  | **Tiempo de entrega del buffet** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 64 | 0,91 |  |
|  | No | 6 | 0,09 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Archivos (X33)**

Como podemos observar en la *tabla 4.33* el 70% indica que si existen archivos adecuados para la documentación de la empresa, tanto que un 30% declara que no existen archivos para resguardar la documentación.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.33** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Archivos** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 49 | 0,70 |  |
|  | No | 21 | 0,30 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



**Variable Libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos (X34)**

Según la *tabla 4.34* indica que se encuentran en buen orden y protegidos los libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos está dada por 67% de los entrevistados y el 33% indica que esta documentación no se encuentran protegidos ni en buen orden.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  | **Tabla 4.34** | | |  |
|  | **Tabla de frecuencia de la variable: Libros de** | | |  |
|  | **contabilidad, comprobantes de compras y ventas** | | |  |
|  | **y otros documentos** | | |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Opciones** | **Frecuencia Absoluta** | **Frecuencia Relativa** |  |
|  | Si | 47 | 0,67 |  |
|  | No | 23 | 0,33 |  |
|  | **Total** | 70 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Evaluación de control interno realizado

por: Lady Maldonado Santacruz.



* + - 1. **Aplicación de indicadores de Gestión**

El uso de indicadores de gestión tiene como objeto medir la eficiencia y eficacia de Lan Catering Services Cia. Ltda., comprobando el cumplimento de los objetivos y metas*. (Ver Anexo 20)*

Estos indicadores de gestión se los obtuvo a través del cuestionario mencionado anteriormente, con el propósito de conocer si las actividades son realizadas eficientemente.

* + 1. **Evaluación del proceso Operacional**

Se desarrollarán formatos para evaluar los procesos, actividades y tareas involucradas en la organización tales como:

* + - 1. **Cuadro PAT**

La empresa no cuenta con un manual PAT, es por ello que primeramente se elaborará el cuadro PAT donde se indicará las actividades y tareas que comprende el proceso de elaboración del buffet, para posteriormente realizar el manual PAT. *(Ver Anexo 21)*

**4.1.9.2. Diagrama de Flujo**

Se desarrolló un diagrama de flujo de la elaboración del buffet con el propósito de obtener en forma estructurada las actividades que intervienen en el proceso. *(Ver Anexo 22)*

**4.1.93. Manual PAT**

Finalmente se realizó el manual PAT en el que esta detallado las actividades y tareas involucradas en el proceso de elaboración del buffet, el mismo servirá para realizar la medición de productividad de la empresa. *(Ver Anexo 23 )*

**4.1.9.4. Mediciones de Tiempos**

Una vez elaborado el manual PAT, se efectuarán las mediciones de tiempos y movimientos por cada actividad, con el objeto de conocer el tiempo que emplean los trabajadores en la realización de las tareas. *(Ver Anexo 24)*

**4.1.9.5. Diagrama ASME**

Por medio del diagrama ASME, se evaluó el tiempo y movimiento que se emplea en cada actividad el factor de productividad e improductividad. (*Ver Anexo 25)*

* + 1. **Hallazgos**

Concluida la evaluación del proceso financiero, administrativo y operacional se detectaron los siguientes problemas o deficiencias, las mismos que fueron comunicados a la gerencia con su adecuada recomendación.

* + - 1. **Organigrama de la empresa**

**Condición**

En el organigrama estructurado para Lan Catering Services Cia. Ltda. se observa que el departamento de ventas está ligado al departamento financiero.

**Criterio**

El departamento de ventas y financiero no deberían estar ligados en el organigrama estructural, puesto que sus actividades no están relacionadas.

**Causa**

El organigrama no detalla una correcta estructura organizacional.

**Efecto**

De acuerdo al organigrama de la empresa se puede apreciar que existe una relación directa entre ambos departamentos.

* + - 1. **Departamento de eventos**

**Condición**

El departamento de eventos se encarga de realizar dos actividades: coordinar evento y compra de materia prima para elaboración del buffet, actividades no relacionadas que disminuyen la eficacia del departamento.

**Criterio**

Se debe crear un departamento de Logística, el mismo que realizará las cotizaciones y compra de materia prima para la elaboración del buffet.

**Causa**

Debido a las diferentes actividades que realiza el departamento de eventos, el personal no puede llevar un control adecuado an la realización de eventos.

**Efecto**

El no adecuado control de evento produce retraso en la preparación y entrega del buffet a los clientes.

* + - 1. **Orden de compra**

**Condición**

El chef reduce tiempo para realizar su actividad ya que tiene asignado la tarea de controlar y elaborar las órdenes de compras de materia prima para la elaboración del buffet.

**Criterio**

Al existir el departamento de Logística, este se encargará de realizar las órdenes de compra y verificar el uso correcto de materia prima.

**Causa**

El chef asignado a elaborar orden de compra minimiza el tiempo para realizar la tarea correspondiente a su función.

**Efecto**

El chef no tiene el tiempo suficiente para coordinar y elaborar el buffet, lo cual ocasiona demora.

* + - 1. **Elaboración de contrato y forma de pago**

**Condición**

El agente vendedor se encarga de elaborar el contrato y oficio de forma de pago para cada cliente que desea el servicio, las cuales poseen tareas similares que podrían ser disminuida a una actividad.

**Criterio**

En el contrato se deberá incluir la forma de pago del servicio para disminuir actividades.

**Causa**

Al realizar el contrato y forma de pago, se debe realizar varias tareas que en mucho de los casos ocasiona pérdidas de tiempo.

**Efecto**

Disminuye la efectividad de las actividades del departamento de ventas.

**4.1.10.5. Atraso en traslado de orden de eventos**

**Condición**

Se elaboran órdenes de eventos diarias para cada cliente y se traslada a cocina para la preparación del buffet, pero estas órdenes son entregadas atrasadas lo que ocasiona demoras en el momento de ser entregados.

**Criterio**

Las órdenes de eventos deberán ser elaboradas un día anterior y trasladarlas a cocina para la elaboración del buffet.

**Causa**

La orden de evento debe ser trasladada a cocina par ala preparación del buffet pero en mucho de los casos estas órdenes son entregadas atrasadas.

**Efecto**

Al entregar la orden de evento atrasada, se produce ineficiencia en el desarrollo de las actividades.

* + - 1. **No se fomenta trabajo en equipo**

**Condición**

Los directivos de la empresa sólo se preocupan en obtener utilidades y no fomentan el desarrollo del trabajo en equipo durante la realización de las actividades.

**Criterio**

El trabajo en equipo fomenta productividad en las labores, por ello es necesario realizar charlas de capacitación al personal de la empresa inculcándoles el trabajo en equipo

**Causa**

Los directivos están enfocados en la obtención de utilidades y no inculcan al personal el trabajo en equipo.

**Efecto**

Al no trabajar en equipo, se produce ineficiencias en el servicio y el no logro de objetivos propuestos.

* + - 1. **Manuales de procedimientos**

**Condición**

Las actividades son realizadas de manera ineficiente por lo que no existen manuales de procedimientos que guíen al personal en el desarrollo de las labores.

**Criterio**

Los manuales de procedimientos son fundamentales en la empresa, puesto que estos guían al personal a desarrollar actividades por eso deben ser elaboradas.

**Causa**

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos.

**Efecto**

Las actividades y tareas no son realizadas eficientemente.

* + - 1. **Políticas departamentales**

**Condición**

El personal desconoce las políticas departamentales planteadas por la empresa por lo que no son propagadas adecuadamente.

**Criterio**

Las políticas deberán difundidas para el conocimiento de todo el personal.

**Causa**

El personal de la empresa debe poseer las políticas departamentales y aplicarlas para evitar posibles inconvenientes en la realización de tareas.

**Efecto**

Al no conocer las políticas departamentales se ocasiona pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades.

* + - 1. **Capacitación**

**Condición**

Los directivos se enfocan solo en la capacitación del personal operativo de la empresa.

**Criterio**

La capacitación se la debe realizar a todo el personal de la empresa, por lo que se debe asignar un presupuesto para las capacitaciones.

**Causa**

El personal administrativo al no recibir capacitación, no están preparados para el desempeño de una buena labor, lo cual ocasiona desvíos en la obtención de logros.

**Efecto**

Se produce ineficiencia en las labores.

**4.1.11. Recomendaciones**

* Se debe crear un departamento de Logística, el mismo que se encargará de las cotizaciones y compra de materia prima para la elaboración del buffet.
* El departamento de ventas en el organigrama estructural no debe estar ligado al departamento financiero porque las actividades y tareas no están relacionadas.
* Existiendo el departamento de Logística, se asignará a una persona del mismo departamento la tarea de controlar el uso eficiente de los productos, elaborar la orden de compra y realizar las cotizaciones necesarias para la adquisición de los productos.
* Se debe modificar la estructura del contrato, en el cual se debe incluir la forma de pago y tiempo en que se brindará el servicio de alimentación y así se disminuyen actividades.
* Se deberá elaborar orden de evento para cada cliente un día anterior y así mismo se la trasladará a cocina, para que al día siguiente la orden de evento esté lista a ser elaborada en tiempo oportuno.
* Contar con una visión estratégica de largo plazo compartida con el personal de la organización, en lugar de sólo estar tomando decisiones de corto plazo para mantener las ganancias altas.
* Se debería elaborar manuales de procedimientos de las actividades y difundirlos en cada departamento para el conocimiento de todo el personal.
* Se debería difundir individualmente las políticas a todo el personal para lograr el desarrollo de las actividades y tareas de manera eficiente.
* La capacitación debe estar enfocada para todo el personal sea este administrativo u operativo porque el trabajo en equipo crea la eficiencia para la empresa.

**4.1.12. Comunicación de resultados**

La comunicación de resultados final se realizó mediante la entrega del informe de auditoria de gestión que se evidencia a continuación:

1. (1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. 1ª parte Limusa-Willey. 1966. [↑](#footnote-ref-2)
2. (2) Cervantes A., Salvador. Auditoría Administrativa. 2ª Edición. [↑](#footnote-ref-3)
3. ➂ www.gestiopolis.com, Sección Recursos, Ingeniería Industrial de la Universidad San Francisco (Estados Unidos). [↑](#footnote-ref-4)