



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA
EFICACIA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN LA EMPRESA PLÁSTICOS
S.A. PERÍODO 2014**

AUTOR:

BRENDA ALEXIS FRUTOS SANTANA

DIRECTOR:

MÁSTER JORGE REVELO ROSERO

FEBRERO 2015

GUAYAQUIL – ECUADOR

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la señorita **Frutos Santana Brenda Alexis**, para optar el Grado Académico de Licenciada en **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** cuyo título es: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA EFICACIA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN LA EMPRESA PLÁSTICOS S.A. PERÍODO 2014”**.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D. M. a los veinticinco días del mes de febrero del 2015.

Msc. Jorge Revelo Rosero

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusividad responsabilidad de su autor.

BRENDA ALEXIS FRUTOS SANTANA
C.I. 1204168841

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi tía Dora, a mi abuelita y especialmente a mi hija que fue mi compañera de clase durante todos mis años de estudio.

Brenda Alexis Frutos Santana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tía Dora, a mi abuelita que ha sido como mi madre, a mi hija que ha sido mi pilar, porque con la ayuda y el apoyo incondicional de ellas he logrado uno de mis grandes objetivos en la vida. También agradezco a mis amigos más cercanos, cada uno de ellos ha contribuido con su granito de arena (Rosy, Jacqui, Galo).

Brenda Alexis Frutos Santana

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	12
CAPITULO I	14
INTRODUCCIÓN	14
1.1 Problema de Investigación	14
1.1.1 Problema a Investigar	14
1.1.2 Objeto de Estudio Teórico	14
1.1.3 Objeto de Estudio Práctico	14
1.1.4 Planteamiento del Problema	14
1.1.5 Formulación del Problema	17
1.1.6 Sistematización del Problema	17
1.1.7 Objetivo General	18
1.1.8 Objetivos Específicos	18
1.1.9 Justificación	18
1.2 Marco Referencial	19
1.2.1 Marco Teórico	19
1.2.1.1 Antecedentes	19
1.2.1.2 Auditoría	20
1.2.1.3 Objetivos de la Auditoría	21
1.2.1.4 Importancia de la Auditoría	21
1.2.1.5 Clasificación de la Auditoría	21
1.2.1.6 Tipos de Auditoría	23
1.2.1.7 Auditoría de Gestión	23
1.2.1.8 Fases de la Auditoría de Gestión	27
1.2.1.9 Objetivos de Auditoría de Gestión	28
1.2.1.10 Características de la Auditoría de Gestión	28
1.2.1.11 Alcance de la Auditoría de Gestión	28
1.2.1.12 Etapas de la Metodología de Auditoría de Gestión	29
1.2.1.13 Indicadores de Gestión	31
1.2.1.14 Importancia de los Indicadores de Gestión.	32
1.2.1.15 Atributos de los Indicadores.	32
1.2.1.16 Tipos de Indicadores de Gestión.	33
1.2.1.17 Variables	33
1.2.1.18 Operacionalización de las variables	34

CAPÍTULO II	35
MÉTODO	35
2.1 Metodología General	35
2.1.1 Nivel de Estudio	35
2.1.2 Modalidad de Investigación	35
2.1.3 Método	36
2.1.4 Población y Muestra	36
2.1.5 Selección Instrumentos de Investigación	37
2.1.6 Procesamiento de datos	37
2.1.7 Interpretación y Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo	38
2.2 Metodología de Auditoría de Gestión	44
2.2.1 Planeación	44
2.2.1.1 Determinar lineamientos	47
2.2.1.2 Determinar objetivos	47
2.2.1.3 Determinar factores a revisar	47
2.2.1.4 Fuentes de información	47
2.2.1.5 Investigación preliminar	47
2.2.1.6 Preparación	48
2.2.1.7 Diagnóstico preliminar	48
2.2.2 Instrumentación	48
2.2.2.1 Recopilar información	48
2.2.2.2 Técnicas de recolección	48
2.2.2.3 Medición	49
2.2.2.4 Papeles de trabajo	49
2.2.2.5 Supervisar	51
2.2.3 Examen	51
2.2.3.1 Procedimiento	51
2.2.3.1.1 Reunión de Inicio	51
2.2.3.1.2 Ejecución de la Auditoría	53
2.2.3.1.3 Hallazgos de la Auditoría	54
2.2.3.1.4 Reunión de Cierre	60
2.2.4 Informe	61
2.2.5 Seguimiento.	63
2.2.5.1 Evaluación Índice de Eficacia.	64
2.2.5.2 Criterios para la ejecución de auditoría de seguimiento.	65
CAPÍTULO III	66
RESULTADOS	66
3.1 Recolección y Tratamiento de Datos	66
3.1.1 Departamentos Relacionados con Ventas.	66
3.1.2 Flujograma del Proceso de Ventas	67
3.1.3 Objetivos del Departamento Comercial	72
3.1.4 Cumplimiento de los Objetivos e Indicadores de Gestión del año 2014.	72
3.1.4.1 Aumentar el Número de Clientes.	73
3.1.4.2 Disminuir Reclamos de los Clientes.	75
3.1.4.3 Aumentar el Volumen de Ventas.	76
3.1.5 Encuesta del Satisfacción al cliente y recomendaciones.	77

3.1.6	Tabulaciones.	78
3.2	Presentación y Análisis de Resultados	80
3.2.1	Cuadros Comparativos 2013 vs 2014	80
3.2.2	Análisis de Causas	84
3.2.2.1	Lluvia de Ideas.	84
3.2.2.2	Cuadro de Afinidad e Ideas.	85
3.2.2.3	Diagrama de ISHIKAWA.	86
3.2.2.4	Variación de Afinidad e Ideas.	89
3.2.2.5	Ponderación de Afinidad y Diagrama de Pareto.	89
3.2.3	Priorización del Plan de Acción	92
3.2.3.1	Cuadro de Afinidad 5W 1H.	92
3.2.3.2	Criterios de la Auditoría de Gestión.	94
CAPÍTULO IV		95
DISCUSIÓN		95
4.1	CONCLUSIONES	95
4.2	RECOMENDACIONES	96
Bibliografía		97

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Fotos de Productos.....	100
----------------------------------	-----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases de la Auditoría de Gestión.....	27
Ilustración 2. Etapas de Metodología de Auditoría de Gestión.....	31
Ilustración 3. Programa de Auditoría de Gestión.....	45
Ilustración 4. Modelo de Notificación de la Auditoría de Gestión.....	46
Ilustración 5. Formato de Auditoría N° 1.....	52
Ilustración 6. Formato de Auditoría N° 2.....	55
Ilustración 7. Formato de Auditoría N° 3.....	60
Ilustración 8. Formato de Auditoría N° 4.....	61
Ilustración 9. Formato de Auditoría N° 5.....	63
Ilustración 10. Formato de Auditoría N° 6.....	64
Ilustración 11. Departamentos vs Ventas.....	66
Ilustración 12. Planificación de Ventas.....	67
Ilustración 13. Ventas /Toma de Pedidos.....	68
Ilustración 14. Manejo de Quejas.....	69
Ilustración 15. Medición de Satisfacción de Clientes.....	77
Ilustración 16. Diagrama de ISHIKAWA.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Encuesta al Personal Administrativo No. 1.....	39
Gráfico 2. Encuesta al Personal Administrativo No. 2.....	39
Gráfico 3. Encuesta al Personal Administrativo No. 3.....	40
Gráfico 4. Encuesta al Personal Administrativo No. 4.....	41

Gráfico 5. Encuesta al Personal Administrativo No. 5	42
Gráfico 6. Encuesta al Personal Administrativo No. 6	43
Gráfico 7. Encuesta al Personal Administrativo No. 7	43
Gráfico 8. Número de Clientes.....	81
Gráfico 9. Número de reclamos.....	82
Gráfico 10. Volumen de ventas.....	84
Gráfico 11. Diagrama de Pareto.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo entre Auditoría Financiera, Operacional y de Gestión	25
Tabla 2. Indicadores de Gestión.....	33
Tabla 3. Operacionalización de Variables	34
Tabla 4. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 1.....	38
Tabla 5. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 2.....	39
Tabla 6. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 3.....	40
Tabla 7. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 4.....	41
Tabla 8. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 5.....	41
Tabla 9. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 6.....	42
Tabla 10. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 7.....	43
Tabla 11. Propuesta del Diseño de un Sistema de Auditoría de Gestión	44
Tabla 12. Papeles de Trabajo	50
Tabla 13. Objetivos e Indicadores de Gestión	73
Tabla 14. Aumentar el Número de Clientes.....	74
Tabla 15. Disminuir Reclamos de los Clientes.....	75
Tabla 16. Aumentar el Volumen de Ventas	76
Tabla 17. Tabulación de Satisfacción al Cliente	78
Tabla 18. Tabulación de Satisfacción al Cliente	79

Tabla 19. Cuadro Comparativo – Aumentar el Número de Clientes	80
Tabla 20. Cuadro Comparativo – Disminuir Reclamos de los Clientes	82
Tabla 21. Cuadro Comparativo – Aumentar el Volumen de Ventas	83
Tabla 22. Lluvia de Ideas	85
Tabla 23. Cuadro de Afinidad e Ideas	86
Tabla 24. Variación de Afinidad e Ideas	89
Tabla 25. Ponderación de Afinidad	90
Tabla 26. Cuadro de Afinidad 5W 1H	93
Tabla 27. Criterios de la Auditoría de Gestión	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Coordenadas UTM	15
---------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

Autor: Brenda Frutos Santana

Director: Máster Jorge Revelo

El presente proyecto tiene el afán de establecer directrices para el correcto seguimiento y control de las actividades del área comercial de la empresa PLÁSTICOS S.A.

La propuesta que el autor ha determinado en cada uno de sus capítulos tuvo como pasos primordiales los siguientes:

Problema de Investigación: En donde se describe la problemática actual de la empresa que ha sido analizada en este trabajo.

Se establece todo el marco teórico incluyendo definiciones y conceptos con el afán de que el lector pueda comprender claramente el tema que se está tratando.

Metodología General: Se conforman los métodos que el autor ha utilizado para observar, analizar, y describir hechos con el fin de llegar a conclusiones generales acerca de la problemática tratada en esta investigación.

Además también se detalla la propuesta del autor, que consiste en las diferentes fases del diseño de un sistema de auditoría de gestión.

Recolección y Tratamiento de Datos: Que sirve como línea de base para comparar hechos pasados y presentes, que aporten a la investigación y a la propuesta final de este proyecto.

Se realizó la revisión de indicadores que consiste en analizar las mediciones que se han realizado anteriormente de manera aislada y que han servido para la

transformación de nuevos indicadores de gestión para fortalecer el área comercial de la empresa.

Las encuestas realizadas a los clientes de PLÁSTICOS S.A. con el fin de conocer la percepción del cliente respecto a la gestión comercial de la organización. Estos datos fueron tabulados para la obtención de nuevos indicadores.

Discusión: En este capítulo el autor presenta las conclusiones y sugerencias que ha obtenido al culminar la investigación, con el propósito de ayudar a la empresa a establecer un plan de acción que le permita mejorar su sistema de Gestión del área comercial.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Problema a Investigar

Inexistencia de un sistema de auditoría de gestión aplicado al departamento de ventas de la empresa PLÁSTICOS S.A., Guayaquil.

1.1.2 Objeto de Estudio Teórico

Sistema de Auditoría de Gestión

1.1.3 Objeto de Estudio Práctico

Eficacia del Departamento Comercial de la empresa PLÁSTICOS S.A., Guayaquil.

1.1.4 Planteamiento del Problema

El presente trabajo investigativo está dirigido al departamento comercial de la empresa PLÁSTICOS S.A., ubicada en el sector de Mapasingue Oeste, la cual tiene más de 30 años en el mercado de plásticos dentro del país. Sus instalaciones se encuentran en un entorno industrial completamente consolidado que posee obras de infraestructura básica: calles pavimentada, red de agua potable, suministro de energía eléctrica, alumbrado público, transporte público en la calle principal (Km 5.5 Vía Daule) y transporte privado por las calles alternas.

Figura 1. Coordenadas UTM



Fuente: Google Earth 2014

PLÁSTICOS S.A. se dedica a la elaboración de envases de plásticos de la más alta calidad a clientes que comercializan algún tipo de producto farmacéutico y cosmético, ocupando un área aproximada del Terreno de 3.951 m², fundada en el año de 1981. En el Anexo 1 se encontrarán algunas fotos de los productos que fabrica la empresa.

Paralelamente al desarrollo económico que experimentan las ciudades en los últimos años y por ende el industrial, la compañía a pesar de su larga y fructífera trayectoria en el mercado guayaquileño, ha comenzado a presentar disminución en sus ventas, pérdida de sus clientes, y en el año 2014 su declive ha sido más significativo.

En un breve análisis podemos evidenciar que PLÁSTICOS S.A. nunca ha mantenido un control sobre sus objetivos estratégicos y además sus procesos en el área comercial carecen de una medición del cumplimiento de dichos objetivos. Adicional a eso, el personal de ventas, se nota con falta de motivación, lo que provoca cierta apatía para cumplir con sus labores diarias.

Además la empresa no posee una planificación de acciones y proyectos de mejoras, evidenciándose esto en la pérdida de clientes y por consiguiente disminución de sus ingresos. En muy raras ocasiones se toman en cuenta las recomendaciones o sugerencias de sus clientes.

A través de un oportuno control o monitoreo de la gestión comercial, se pudo haber evitado la baja eficacia de la misma en el año 2014.

Por lo tanto, el progreso de esta investigación está basado en el diseño de un sistema de auditoría de gestión en el departamento comercial, lo cual nos permite establecer indicadores para medir el cumplimiento de objetivos de gestión, determinar un control en sus procesos, y proponer un plan de acción para mejora o solución de los problemas planteados.

En una breve reseña podemos decir que en la actualidad las empresas, negocios, y grandes factorías necesitan contar con una estructura de control interno que les permita obtener resultados sobre el funcionamiento de los procesos y la aplicación de un control, como claves del éxito para mantener su continuidad y competitividad en el mercado.

Para conseguir el cumplimiento de estos propósitos, se diseñan herramientas de gestión que permiten formular y presentar informes sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, que ayuden a tomar decisiones y medidas correctivas para un mejor funcionamiento, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Una de estas herramientas es la auditoría de gestión que nos permite conocer la situación de una empresa o departamento. En el caso del presente proyecto, la auditoría de gestión busca delinear estrategias de mejoramiento continuo en el área comercial de la empresa estudiada.

La forma adecuada de realizar una auditoría de gestión es a través de un diagnóstico inicial, encontrado una línea base, que permita establecer objetivos de gestión, y el seguimiento de los mismos por medio de indicadores.

Sin embargo nada de esto será efectivo, sin la previa designación de responsables de cada objetivo así como también de la periodicidad y seriedad que se le dé al monitoreo de dichos objetivos.

Este trabajo pretende encontrar la aplicación de una auditoría de gestión al fortalecimiento y mejoramiento de las actividades del departamento comercial de la empresa PLÁSTICOS S.A.

Una vez que se encuentra la línea base y se revisa el cumplimiento de cada indicador, la organización deberá ajustar las metas de tal forma que estas puedan ser realizables. En caso de incumplimientos de indicadores, la alta dirección de la empresa deberá decidir el camino a seguir para mejorar dichas mediciones.

Para aplicar adecuadamente la auditoría de gestión es necesario tener un equipo de auditores, con las competencias requeridas, como son: Formación, educación, habilidades y experiencias acordes a la actividad de la empresa.

1.1.5 Formulación del Problema

¿De qué manera incide la falta de un sistema de auditoría de gestión en la eficacia del departamento comercial de la empresa PLÁSTICOS S.A.?

1.1.6 Sistematización del Problema

¿Cuáles son los indicadores de gestión del departamento comercial?

¿Cuáles son las causas que han generado la baja eficacia dentro del período 2014?

¿Es preciso medir el cumplimiento de la gestión del departamento de ventas y hacer su debido seguimiento?

¿Cuáles son los controles de gestión que debería tener el área comercial?

¿Cómo ayuda la auditoría de gestión a mejorar la eficacia del departamento comercial?

1.1.7 Objetivo General

Determinar de qué manera incide la falta de un sistema de auditoría de gestión en la eficacia del departamento comercial de la empresa PLÁSTICOS S.A.

1.1.8 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico inicial del departamento comercial de la empresa, por medio de la revisión de indicadores de gestión para determinar su eficacia.

Conocer la percepción de los clientes de PLÁSTICOS S.A. a través de encuestas de satisfacción.

Establecer indicadores que ayuden a una correcta auditoría de gestión y permitan un adecuado control y seguimiento de las actividades del departamento comercial.

Proponer un sistema de auditoría de gestión para que PLÁSTICOS S.A. pueda continuar evaluando la eficacia y mejorando la gestión de su departamento comercial.

1.1.9 Justificación

La adecuada aplicación de una auditoría de gestión en las empresas, origina un diagnóstico de la situación de la misma y del cumplimiento de los objetivos, así como también de un compromiso en todos los niveles de la organización.

Al aplicar esta herramienta importante dentro de la empresa PLÁSTICOS S.A., tiene como objetivo mejorar su sistema de gestión comercial, el mismo que se ha visto afectado en los dos últimos años en la disminución de clientes y de sus ingresos en general.

El presente diseño también tiene como fin implantar dentro de la empresa un correcto control de sus indicadores que le permita monitorear periódicamente el cumplimiento de sus objetivos y posteriormente tomar decisiones oportunas que formen parte del mejoramiento continuo de PLÁSTICOS S.A.

El autor ha investigado las causas de los problemas que se han originado en el área comercial con el fin de proponer un sistema de auditoría de gestión. El mismo que busca causar un impacto altamente positivo, tanto en la parte económica, como en el ambiente laboral de la empresa.

Este diseño de sistema de auditoría de gestión es factible debido a que se cuenta con el suficiente tiempo para su ejecución, con la apertura por parte de la empresa a la información necesaria para desarrollarla con éxito, la disponibilidad del personal, y la voluntad para obtener un mejoramiento del problema.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

1.2.1.1 Antecedentes

A nivel mundial se han realizado pocos trabajos científicos similares al del presente proyecto sin embargo Bell (2011), considera que la auditoría de gestión juega un rol fundamental que permite medir las actuaciones de la administración en el pasado y en el presente para mejorar el futuro, por tal motivo divide a la evaluación de este subsistema de acuerdo a dos objetivos que consisten en la evaluación de la gestión comercial de una empresa y el entorno en el que se desenvuelve la empresa y el comportamiento de las ventas en la misma.

Mientras tanto algunos consultores, como por ejemplo Montes y Asociados (2009), han realizado investigaciones como son: tiempo de atención en oficinas, nivel de satisfacción del usuario, plan de mercadeo, para algunas empresas como por

ejemplo la empresa CHEC, que ayudan a analizar y tomar decisiones para mejorar la empresa.

El presente estudio guarda similitud con los trabajos nombrados anteriormente y busca implementar en la empresa PLÁSTICOS S.A. una cultura de control y monitoreo de la gestión comercial con el fin de ejecutar mejoras continuas y exista un aumento en los ingresos económicos de la empresa.

PLÁSTICOS S.A., es una fábrica industrial con más de 30 años en el mercado ecuatoriano, ubicada en la ciudad de Guayaquil, donde se elaboran envases en plásticos, los cuales son comercializados a diferentes clientes para su envasado, entre ellos, podemos encontrar en el área de la medicina, en la cosmética, en la veterinaria, etc.

En el período 2014 se ha presentado una disminución en sus ventas en comparación con el período anterior, lo que ha generado una pérdida a la empresa en su crecimiento, por tal motivo los accionistas han planteado diseñar un sistema de auditoría de gestión en el proceso de ventas, para poder establecer donde se encuentran las falencias que han causado baja eficacia, y sus fortalezas que en otros años habían mantenido a la empresa dentro de la competencia industrial y comercial. En su servicio al cliente en las ventas presentan pocas quejas pero si muchas recomendaciones de los clientes para la empresa, las cuales no han sido analizadas ni tomadas en cuenta por la directiva de la empresa.

1.2.1.2 Auditoría

Según Franklin (2013), “Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

1.2.1.3 Objetivos de la Auditoria

Entre los objetivos de la Auditoria podemos mencionar los siguientes:

Prevenir errores

Controlar las actividades dentro de una organización

Optimizar los recursos

Verificar cumplimiento y definir funciones

Proporcionar información, análisis, evaluaciones y recomendaciones de las actividades de la empresa u organización auditada.

1.2.1.4 Importancia de la Auditoría

La auditoría es importante porque evalúa el control interno con el fin de determinar la confiabilidad y el límite fijado para los procedimientos, el grado de eficiencia con que se desarrollan las tareas, permite obtener una certeza de los datos presentados, reflejan la situación real de la entidad, además se puede evaluar las debilidades de la entidad, de esta forma se podrán emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.

1.2.1.5 Clasificación de la Auditoría

Auditoría Interna

Es un examen sistemático, crítico y de forma objetiva que examina y evalúa los sistemas de información de una empresa o entidad. Evalúa de manera permanente el control interno, las transacciones, operaciones y propone constantemente sugerencias para el mejoramiento de los mismos.

Es ejecutada por un profesional con vínculos laborales con la empresa o entidad auditada. El auditor interno emite su opinión, pero su informe no tiene trascendencia a terceros, es solo de difusión interna y no tiene la potestad legal de dar Fe Pública.

Auditoria Externa

Es un examen sistemático, crítico y de forma detallada que examina y evalúa los sistemas de información de una empresa o entidad. A diferencia de la auditoría interna, esta clase de auditoría por ser externa es efectuada por un profesional o una firma independiente a la empresa o entidad auditada y tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

El auditor por no tener un vínculo laboral con la empresa o entidad auditada emite su informe de manera independiente, imparcial y profesionalmente.

En la Resolución No. 02.Q.ICI.0012 de la Superintendencia de Compañías se determinan las normas sobre montos mínimos de activos en los casos de Auditoría Externa obligatoria:

“Las compañías nacionales de economía mixta y anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América;

Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre sí o con compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América; y,

Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan el 1000.000.00 de dólares de los Estados Unidos de América”.

También se realiza una auditoría externa cuando la organización tiene la intención de presentar los resultados de su producto examinado acompañados con la opinión independiente de un auditor o firma auditora independiente, que permita la confiabilidad a los usuarios.

1.2.1.6 Tipos de Auditoría

La auditoría administrativa se puede ampliar con diferentes tipos de auditoría, entre algunas tenemos las siguientes:

Auditoría Operacional: Es un examen analítico que nos permite evaluar la eficacia de los sistemas de información, la eficiencia operativa y los controles dentro de una organización, ya sea esto de forma parcial o total. Su finalidad es emitir recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar la eficacia y eficiencia de todo el sistema de la organización.

Auditoría Financiera: Es un examen sistemático que examina a los estados financieros, cuya finalidad es establecer la razonabilidad de los mismos, además a través de los estados financieros permite evaluar a las operaciones financieras de la entidad auditada.

1.2.1.7 Auditoría de Gestión

Según Franklin (2013), la auditoría de gestión “Es un proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoría y determinar cuáles actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas y programas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos,

cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.

La auditoría de gestión examina, mide y evalúa minuciosamente cada proceso operativo de la empresa, implica el establecimiento de metas y objetivos en todas las actividades, la evaluación de la eficacia de su desempeño y el cumplimiento de las estrategias operativas que garantice el crecimiento de la misma.

En la auditoría de gestión por tener un enfoque integral se debe examinar el logro de los objetivos organizacionales, la participación individual de cada empleado dentro de la estructura organizativa, verificar y evaluar la eficacia y la medición de la confiabilidad de la información financiera y definir la existencia de procedimientos costosos e improductivos.

A continuación podemos comparar las características de la auditoría operacional, financiera y de gestión mediante el siguiente cuadro:

Tabla 1. Cuadro Comparativo entre Auditoría Financiera, Operacional y de Gestión

ASPECTO	FINANCIERA	OPERACIONAL	DE GESTIÓN
1. Objetivo	Su objetivo es examinar la razonabilidad de los estados financieros y de las operaciones financieras.	Su objetivo es la evaluación de las actividades para determinar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones.	Su objetivo es la evaluación del proceso administrativo, las actividades financieras y operativas, así como también la eficiencia, efectividad y economía en los diferentes recursos utilizados y en el cumplimiento de los objetivos y metas de cada organización, empresa o entidad.
2. Alcance	Su alcance es limitado, solo examina registros, procedimientos, documentos e informes financieros de una entidad u organismo.	Su alcance es ilimitado, examina todas las operaciones o actividades de una entidad u organismo.	Su alcance es ilimitado, evalúa y examina todos los procesos, proyectos, programas de una empresa o entidad, ya sea esta financiera, pública, administrativa o privada.
3. Enfoque	Su estudio es de tipo financiero y su fin son los estados financieros	Se enfoca en la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Se enfoca en la eficacia, eficiencia, economía de las operaciones y de la gestión administrativa-operativa y sus resultados. Los estados financieros son utilizados como un medio.
4. Fases	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Planificación 2- Ejecución del trabajo 3.- La comunicación de resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Estudio Preliminar 2.- Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas 3.- Revisión y evaluación del Control Interno 4.- Examen profundo de áreas críticas. 5.- Comunicación de Resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Conocimiento Preliminar 2.- Planificación 3.- Ejecución 4.- Comunicación de Resultados 5.- Seguimiento
5. Participantes	Participan profesionales del área financiera-contable	Profesionales en auditoría y de otras especialidades técnicas, únicamente por el tiempo que sea necesario.	Profesionales de diferentes especialidades afines a la actividad pueden participar en ésta clase de auditoría
6. Control Interno	El control interno se lo evalúa en la segunda fase "Ejecución del trabajo"	En la tercera fase se evalúa y examina en la "Revisión y Evaluación del Control Interno"	El control interno se lo realiza en la segunda fase "Planificación" y en la tercera "Ejecución"

7. Forma de Trabajo	Es numérica y su trabajo se lo realiza por medio de pruebas selectivas	Es cualitativa, no solo es numérica.	No es solo numérica y su trabajo se lo realiza de manera detallada
8. Informe	Dictamina un informe técnico y profesional	Emite un informe con las deficiencias más importantes de la entidad u organismo auditado.	Emite un informe con comentarios, recomendaciones y conclusiones necesarias para la empresa o entidad auditada.
9. Normativas, Leyes y Reglamentos	Políticas de Auditoría Gubernamental (PAG), Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).	Puede basarse en las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA).	Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA)

Fuente: Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión

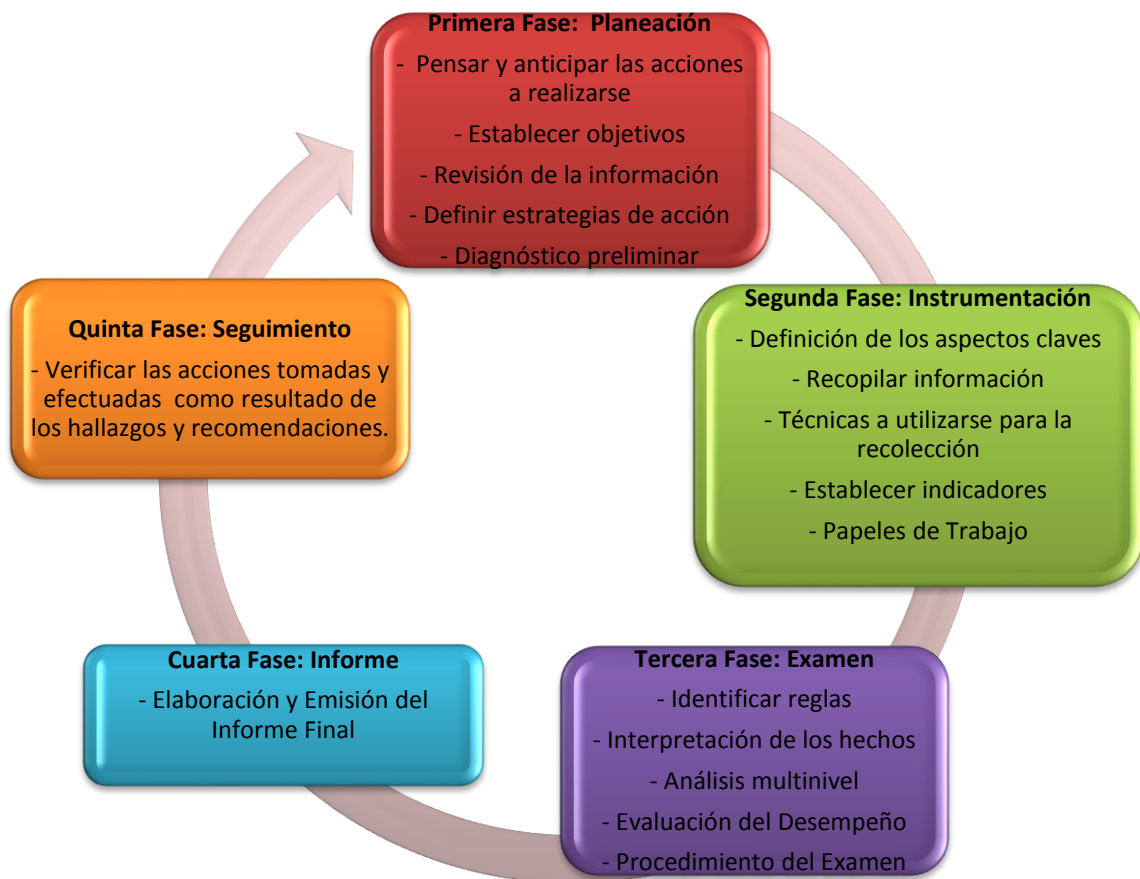
Elaborado: Brenda Frutos

De los diferentes tipos de auditoría vamos a enfocar nuestra investigación en la auditoría de gestión, ésta nos ayudará a medir y analizar el desempeño del departamento comercial de PLÁSTICOS S.A.

1.2.1.8 Fases de la Auditoría de Gestión

Según Franklin (2013), las diferentes fases de la auditoría de gestión son las que podemos mencionar en el cuadro siguiente:

Ilustración 1. Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: Auditoría Administrativa, Evaluación y diagnóstico empresarial.
Elaborado: Brenda Frutos

1.2.1.9 Objetivos de Auditoría de Gestión

Entre los objetivos de la auditoría de gestión podemos mencionar algunos, como:

Mejorar la competitividad, productividad y calidad de la organización.

Establecer controles que garanticen la eficiencia y eficacia tanto de las actividades como de las operaciones.

Determinar si el empleado cumple con las funciones asignadas dentro de la empresa.

Verificar la existencia de objetivos, métodos, procedimientos, recursos adecuados, planes realistas y su cumplimiento.

1.2.1.10 Características de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión se caracteriza por el análisis de las actividades, procesos, planes y programas, aplicando indicadores que midan el cumplimiento en un período determinado. Además determina el comportamiento de las cifras durante un período y sus respectivas variaciones y tendencias. Finalmente podemos decir que su principal característica es establecer el desempeño de la organización.

1.2.1.11 Alcance de la Auditoría de Gestión

El desarrollo completo de una auditoría de gestión depende de las condiciones de cada organización. No obstante se podría enfocar el programa en algunos aspectos adaptables a las organizaciones. Entre ellos nombraremos algunos:

En la auditoría de gestión global y comercial, se puede encaminar a la evaluación de la posición competitiva, de la estructura organizacional, del proceso de

la dirección estratégica, el análisis de la estrategia comercial, la oferta tanto de bienes como servicios, función publicitaria y de ventas.

En la auditoría de gestión del sistema financiero, su enfoque estaría en el capital de trabajo, inversiones, planificación y financiación; mientras que en la auditoría de gestión del sistema de producción sería en el diseño, programación, inventarios, control de calidad, entre otras.

En la auditoría de gestión de los sistemas administrativos, se orientaría al análisis de proyectos, programas, procedimientos administrativos y auditar las funciones de las diferentes áreas.

En la auditoría de gestión de talento humano, podríamos basar la perspectiva en el clima laboral, en los incentivos, promociones, en las funciones de los puestos de trabajo, y en las políticas tanto de selección como de capacitación (Garrido, 2008).

1.2.1.12 Etapas de la Metodología de Auditoría de Gestión

La metodología de auditoría de gestión está conformada por diferentes etapas, al tomar como fuente una investigación, una tesis y la opinión de un autor, podemos observar que estas etapas son casi las mismas, con pequeñas variaciones pero con un mismo fin.

Según Padrón (2008), ha definido las siguientes etapas para la realización de una auditoría de gestión:

Exploración y examen preliminar

Planeamiento

Ejecución

Informe

Seguimiento

Mientras que Franklin (2007), dice que la “metodología administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática”

Sus etapas son:

Planeación

Instrumentación

Examen

Informe

Seguimiento

Para Ortiz & Samaniego (2008), el “Modelo de auditoría de gestión en base a las fases de auditoría”, lo elaboro utilizando las siguientes etapas:

Conocimiento Preliminar

Planificación

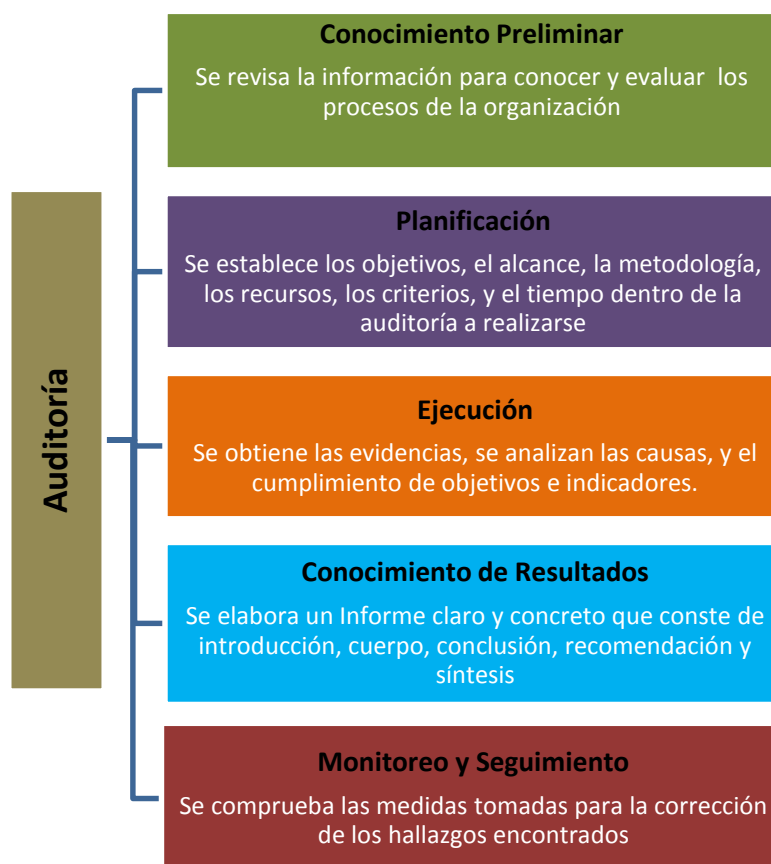
Ejecución

Comunicación de Resultados

Monitoreo y Seguimiento

En la ilustración siguiente presentamos un breve concepto de las distintas etapas a seguir en la metodología de la auditoría de gestión:

Ilustración 2. Etapas de Metodología de Auditoría de Gestión



Fuente: Yuneisy Bell
Elaborado: Brenda Frutos

1.2.1.13 Indicadores de Gestión

Franklin (2013), indica: “Un indicador pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes”.

Una de las características principales de un indicador es relacionar variables cualitativas y cuantitativas que permiten descifrar la tendencia respecto a un problema o fenómeno observado.

De tal manera que una de las formas para medir adecuadamente un proceso es a través de indicadores de gestión, algunos ejemplos de ellos y que están relacionados con el presente proyecto son:

Aumentar la Satisfacción del Cliente

Disminuir reclamos de los clientes

1.2.1.14 Importancia de los Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son importantes dentro de una auditoría de gestión porque nos ayudan a medir y evaluar el desempeño, lo que nos permite corregir, ajustar, controlar y regular las actividades de una entidad.

¿Por qué medir?

Porque la empresa debe tomar decisiones, conocer su eficiencia o ineficiencia, saber si se está en el camino correcto, mejorar en la debilidad de cada área.

¿Para qué medir?

Para poder interpretar lo que está pasando en la empresa, su situación de riesgo, tomar medidas correctivas o preventivas, precisar la necesidad de implantar cambios y/o mejoras, evaluar los resultados de los cambios, analizar la tendencia histórica, establecer la relación entre productividad-rentabilidad-nivel salarial, y direccionar planes financieros (Cruz, 2007).

1.2.1.15 Atributos de los Indicadores.

Un indicador debe satisfacer algunos criterios o atributos:

Factible para su medición, ya sea está por grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible, aquellos que los usan deben interpretarlos con facilidad.

Útil para la toma de decisiones y acciones.

Controlable y aceptado dentro de la estructura de una organización.

1.2.1.16 Tipos de Indicadores de Gestión.

Indicadores cualitativos: Son aquellos que no son cuantificables, se basan en encuestas o entrevistas, su enfoque es más en la calidad, y estos son un complemento para los indicadores cuantitativos, a través de ellos se logra una evaluación total de la investigación.

Indicadores cuantitativos: Son aquellos que son cuantificables y numerables, se basan en la obtención de información.

En el presente cuadro describimos varios ejemplos de indicadores de gestión:

Tabla 2. Indicadores de Gestión

ELEMENTO	INDICADOR
Satisfacción al Cliente	Porcentaje del comportamiento de satisfacción al cliente
Capacidad de Ventas	Porcentaje del cumplimiento de ventas
Coordinación	Porcentaje de los lineamientos de coordinación
Calidad del Servicio	Porcentaje de disminución de los reclamos
Calidad del producto	Porcentaje de Disminución de producto no conforme
Evaluación del Perfil del Cargo	Porcentaje de Nivel de Cumplimiento del Perfil
Rapidez del Despacho	Disminución del tiempo de despacho
Clima Laboral	Porcentaje de Satisfacción del Clima Laboral

Fuente: Benjamín Franklin

Elaborado: Brenda Frutos

1.2.1.17 Variables

Independiente

El diseño de un sistema de auditoría de gestión.

Indicadores: Aumentar la Satisfacción del Cliente.

Disminuir reclamos de los clientes.

Dependiente

Eficacia en el cumplimiento de las metas de ventas.

Indicadores: Aumentar el número de clientes.

Aumentar el volumen de ventas.

1.2.1.18 Operacionalización de las variables

Se debe analizar la eficacia del proceso de ventas y servicio al cliente.

Tabla 3. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
1. Diseño de un sistema de auditoría de gestión	Medición de Satisfacción del Cliente.	Aumentar la Satisfacción del Cliente	Encuestas	Clientes
	Reclamos de Clientes	Disminuir reclamos de los clientes	Observación directa	Clientes
2. Eficacia en el Cumplimiento de las metas de Ventas.	Visita de Nuevos Clientes	Aumentar el número de clientes	Observación directa	Sistema Informático
	Metas en Ventas	Aumentar el volumen de ventas	Observación directa	Gerentes, Vendedores, Sistema Informático

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de Estudio

Explicativa – Descriptiva: Se describe todos los aspectos concernientes al diseño de un sistema de auditoría de gestión como sistema de medición y se explica la forma como incide en la evaluación del desempeño del departamento de ventas de Plásticos S.A.

En esta investigación se diseñan indicadores que permitan evaluar el desempeño del departamento de ventas para poder medir sus objetivos con mayor facilidad y mejorar en su gestión de eficacia.

2.1.2 Modalidad de Investigación

Este trabajo investigativo tiene la modalidad de un proyecto factible porque es una propuesta viable para el problema planteado, el cual consiste en el diseño de un sistema de auditoría de gestión para mejorar la eficacia del departamento comercial en PLÁSTICOS S.A.

Este trabajo es una investigación de campo, ya que el estudio y la implementación del diseño de un sistema de auditoría de gestión se lleva a cabo en las instalaciones de Plásticos S.A., siendo información de primera mano donde se originan los hechos y donde se obtiene la documentación necesaria.

2.1.3 Método

Los Métodos de investigación a utilizar son:

Método Inductivo: Por medio de este método se aplica la investigación por etapas; proceso que se inicia con el diseño de encuestas, aplicación, recopilación de datos, análisis y resumen de la información en una tabla de datos en el período comprendido entre Octubre 2014 y Enero 2015, con el propósito de establecer las tendencias que permitan evaluar el desempeño y sacar conclusiones generales sobre las causas del problema formulado.

Método Deductivo: Este método consiste en la aplicación de principios y leyes generales a situaciones particulares, que permitan medir el nivel de eficacia de la gestión del departamento de ventas de Plásticos S.A.

2.1.4 Población y Muestra

Población

La población estará conformada por los clientes de Plásticos S.A, se aplica la estadística descriptiva para señalar las tendencias de los resultados de las respuestas de la encuesta aplicada a los involucrados y seleccionados en la muestra de investigación.

Muestra

La muestra está conformada por el 50% de clientes más representativos que requieran los servicios de ventas de Plásticos S.A. en el período comprendido entre octubre 2014 y enero 2015. La fórmula que el autor ha utilizado es la siguiente:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1} = \frac{100}{0,10^2(100 - 1) + 1} = 50$$

2.1.5 Selección Instrumentos de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en este estudio fueron las siguientes:

Encuestas: Fue realizada por medio de cuestionarios con preguntas, la primera encuesta se efectuó al personal administrativo de la empresa y la segunda fue dirigida a los clientes de la empresa, ésta última se encuentra dividida en dos categorías: calidad del producto y calidad del servicio.

Análisis documental: Es la técnica aplicada que se utilizó para analizar la documentación existente previamente y de dónde se pudo recolectar información histórica de la empresa relacionados con la investigación.

Observación Directa: Se aplicó esta técnica para observar y recoger datos mediante nuestra propia observación.

En este trabajo investigativo para la técnica de las encuestas se diseñó lo siguiente:

Cuestionario de encuestas: Se diseñó este instrumento con 6 preguntas para medir la calidad del producto y 10 para medir la calidad del servicio, este instrumento es fácil de cuantificar, y nos permite recabar información necesaria para diseñar el sistema de auditoría de gestión en el departamento de ventas. **(Ver ilustración 15)**

2.1.6 Procesamiento de datos

Al terminar la recolección de la información es importante considerar que esta fue procesada y analizada con el fin de presentar los resultados de la investigación.

La revisión documental permitió conocer, comprender, e interpretar la información obtenida con el propósito de esquematizar los datos principales para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista se tabularon utilizando técnicas y procedimientos estadísticos de frecuencias y porcentajes, mostrando la información mediante el uso de cuadros y gráficos que permitieron condensar la información para proceder a su análisis y alcanzar los objetivos planteados. **(Ver tabla 17 y 18).**

2.1.7 Interpretación y Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo

Para demostrar que es necesario e importante el diseño de un sistema de auditoría de gestión para PLÁSTICOS S.A., se aplicó una encuesta de 7 preguntas dirigidas a su personal administrativo, siendo 13 los empleados que conforman el área administrativa, y cuyos resultados se muestran a continuación:

¿Existe un sistema de auditoría de gestión para mejorar la eficacia del departamento comercial?

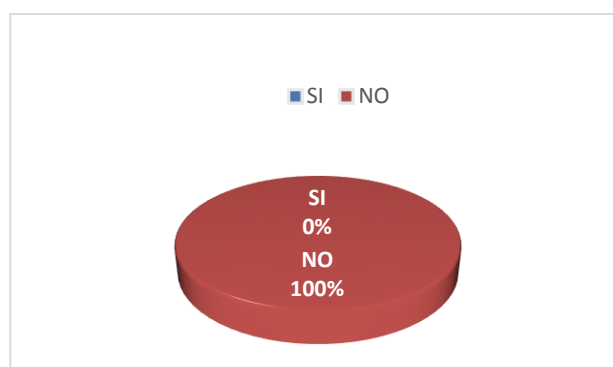
Tabla 4. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 1

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 1. Encuesta al Personal Administrativo No. 1



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: La gráfica presenta que el 100% de las personas encuestadas responden que en la empresa no existe un sistema de auditoría de gestión.

¿Sabe usted si la empresa ha realizado diagnósticos de desempeño del área comercial?

Tabla 5. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 2

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 2. Encuesta al Personal Administrativo No. 2



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: En esta gráfica se refleja que las personas encuestadas responden que la empresa no ha realizado diagnósticos de desempeño del área comercial, lo que corresponde al 100%.

¿Ha realizado la empresa en los últimos 6 meses medición de satisfacción al cliente?

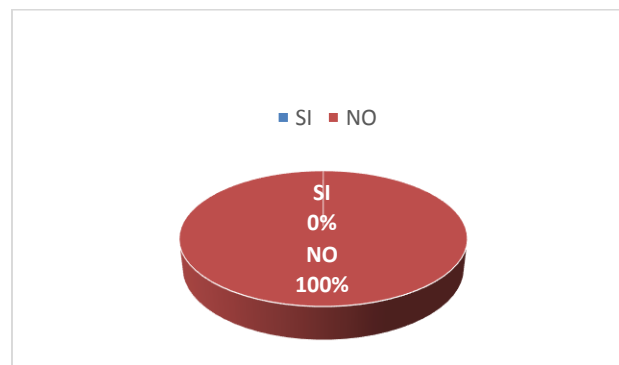
Tabla 6. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 3

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 3. Encuesta al Personal Administrativo No. 3



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: Por medio de la gráfica se observa que el 100% de las personas responden que en los últimos 6 meses no se ha realizado medición de satisfacción al cliente.

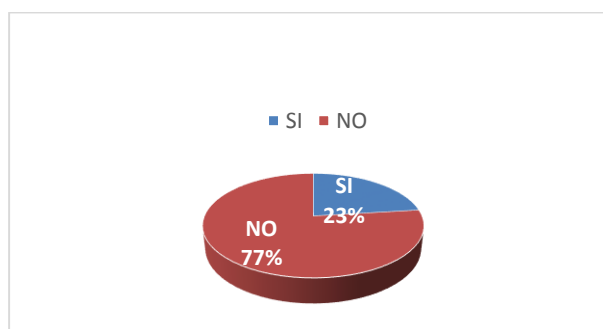
¿Conoce usted que son indicadores de gestión?

Tabla 7. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 4

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 4. Encuesta al Personal Administrativo No. 4



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: El 23% de las personas encuestadas que corresponden a 3 empleados de la empresa indican que si conocen que son indicadores de gestión, sin embargo el 77% no los conoce.

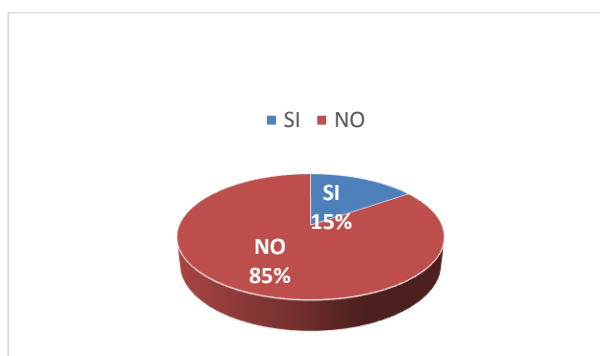
¿Tiene la empresa indicadores de gestión para medir sus objetivos?

Tabla 8. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 5

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	2	15%
NO	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 5. Encuesta al Personal Administrativo No. 5



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: El 85% opina que PLÁSTICOS S.A. no tiene indicadores de gestión para medir sus objetivos y solo 2 personas que corresponden al 15% afirman que si tiene indicadores.

¿Considera usted que se mantiene un control en el proceso de gestión comercial?

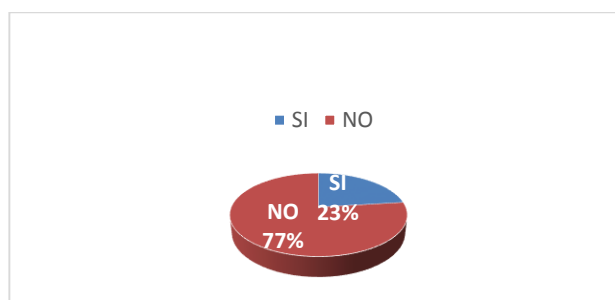
Tabla 9. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 6

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 6. Encuesta al Personal Administrativo No. 6



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: El 77% considera que no se mantiene un control en el proceso de gestión comercial.

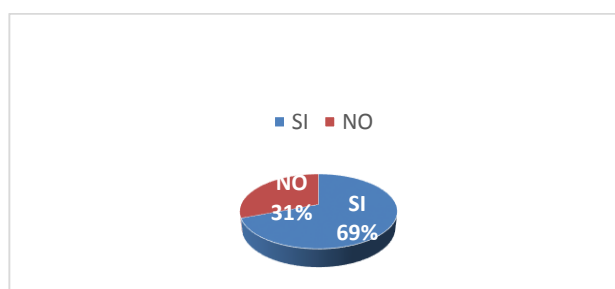
¿Piensa usted que el número de clientes en el último año ha disminuido?

Tabla 10. Tabulación de Encuesta al Personal Administrativo No. 7

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	9	69%
NO	4	31%
TOTAL	13	100%

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 7. Encuesta al Personal Administrativo No. 7



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Análisis: El 69% de las personas encuestadas piensa que en el último año si ha disminuido el número de clientes en la empresa.

2.2 Metodología de Auditoría de Gestión

Para un adecuado sistema de auditoría de gestión, el autor ha considerado prioritario diseñar a través de una matriz de planificación, las diferentes etapas que debería llevar dicha auditoría, de la siguiente manera:

Tabla 11. Propuesta del Diseño de un Sistema de Auditoría de Gestión

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18
1.- PLANEACIÓN																		
Determinar lineamientos	■																	
Determinar objetivos	■	■																
Determinar factores a revisar		■																
Fuentes de información		■	■															
Investigación preliminar			■															
Preparación			■	■														
Diagnóstico preliminar				■														
2.- INSTRUMENTACIÓN																		
Recopilar información					■	■												
Técnicas de recolección						■	■											
Medición						■	■											
Papeles de Trabajo							■	■										
Supervisar								■										
3.- EXAMEN																		
Procedimiento									■	■								
Reunión de Inicio									■	■								
Ejecución de la auditoría									■	■								
Hallazgos de la auditoría									■	■								
Reunión de Cierre									■	■								
4.- INFORME																		
Estructura											■	■						
5.- SEGUIMIENTO																		
Evaluación índice de eficacia																	■	■
Criterios para ejecución de auditoría de seguimiento																	■	■

Elaborado: Brenda Frutos

2.2.1 Planeación

Esta etapa consiste en determinar los lineamientos, objetivos, factores a revisar, que formarán parte de la auditoría del sistema de gestión; así como también

las herramientas y medios necesarios como son: fuente de información, investigación preliminar, preparación y un diagnóstico preliminar.

Adicionalmente el equipo auditor en esta fase notificará a la empresa sobre la auditoría de gestión que se realizará y elaborará el siguiente “Programa de auditoría de gestión” que junto a la matriz de planificación descrita anteriormente será presentada y entregada para su debido conocimiento y aprobación por parte de las partes involucradas.

Ilustración 3. Programa de Auditoría de Gestión

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN				
FECHA ELABORACIÓN: 17/Noviembre/2014		CRITERIO DE AUDITORIA & DOCUMENTOS DE REFERENCIA: Lista de Criterios de la Auditoría		
EMPRESA: PLÁSTICOS S.A.				
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA: Evaluar la eficacia del Departamento Comercial		INICIO DE AUDITORIA: 12 de enero del 2015		
ALCANCE DE LA AUDITORÍA: Abarcará el período 2014		TERMINO DE AUDITORIA: 23 de enero del 2015		
GERENTE ADMINISTRATIVO: Sr. César Martínez				
EQUIPO AUDITOR:	AUDITOR LÍDER: Sra. Brenda Frutos			
	AUDITOR 1:			
	OBSERVADOR 1: Sr. Kleber López			
Proceso	ÁREA A AUDITAR	Auditado	Auditor	Fecha
Notificación de la Auditoría	DEPARTAMENTO COMERCIAL	Richard Villagrán, Lenin Cedeño, Diego Menoscal	Brenda Frutos	03/12/2014
Visita Previa				12 y 22/12/2014
Inicio de la Auditoría				12/01/2015
Finalización de la Auditoría				23/01/2015
Presentación del Informe a la Gerencia Administrativa				28/01/2015
Emisión del informe final de la Auditoría				30/01/2015

Firmas de

Responsabilidad:

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

Sra. Brenda Frutos
AUDITOR

Sr. César Martínez
GERENTE ADMINISTRATIVO

Ilustración 4. Modelo de Notificación de la Auditoría de Gestión

Ciudad, 3 de diciembre del 2014

Señor

Sr. César Martínez

Gerente Administrativo

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de la auditoría de gestión que será realizada con el propósito de conocer y evaluar la eficacia del departamento de ventas dentro del período 2014, la fecha de inicio se la llevará a cabo el 3 de diciembre del 2014 y finalizará el 23 de enero del 2015.

El costo de dicha auditoría será de \$ 3.500,00; valor estipulado por ambas partes en previa negociación verbal.

Le solicitamos comunique al personal de ventas sobre el trabajo a realizarse en su departamento, así como también la aprobación de la propuesta de la auditoría de gestión y su programa respectivo que adjuntamos con esta notificación.

Esperamos una buena colaboración con su personal y tenemos la confianza que podremos disponer de la documentación e información para poder ejecutar una correcta auditoría.

Atentamente,

Sra. Brenda Frutos

Auditor

2.2.1.1 Determinar lineamientos

Esto es establecer los factores prioritarios que abarcará la auditoría de gestión, y determinando las técnicas analíticas y de síntesis que ayudarán en la siguiente etapa a establecer conclusiones generales.

2.2.1.2 Determinar objetivos

Consiste en establecer las acciones que se deberán realizar de manera lógica y secuencial para alcanzar una meta final, que es la correcta evaluación del sistema de gestión comercial y que nos permitirá conocer la real situación de la empresa.

2.2.1.3 Determinar factores a revisar

En esta fase se deberá tener en cuenta los factores externos e internos que podrían influir en el punto 2.2.1.1, y que además tiene 2 enfoques como son: el proceso administrativo y los elementos específicos que ayudan a desarrollar el primero de los nombrados.

2.2.1.4 Fuentes de información

Representado por todos los medios que nos pueden proporcionar la información suficiente para llevar a cabo un buen diagnóstico preliminar y por consiguiente una buena auditoría.

2.2.1.5 Investigación preliminar

Se denomina así al reconocimiento de la gestión a través de la revisión documental tales como: procedimientos técnicos, operativos, bibliografía legal, y todos aquellos documentos que se utilicen para el desarrollo de la gestión comercial.

2.2.1.6 Preparación

En esta parte se dejará a punto los formatos que servirán como registros de las actividades que se desarrollarán durante la auditoría.

2.2.1.7 Diagnóstico preliminar

En esta fase el examen está basado en la perspectiva que el auditor se forme en base a un criterio establecido, ya se esté de tipo legal, técnico u operacional.

Para el caso de nuestro diseño el criterio está dado por los resultados de los indicadores de gestión.

2.2.2 Instrumentación

Concluida la fase preparatoria se aplica la instrumentación de la auditoría que consiste en seleccionar y aplicar las técnicas convenientes y acordes a las circunstancias propias de la auditoría.

En esta etapa se incluye: Definir aspectos claves, recopilar información, técnicas de recolección, medición, papeles de trabajo y supervisar.

2.2.2.1 Recopilar información

En esta parte es donde recopilamos todos los hallazgos y evidencias que nos sirven para facilitar el examen, recordando siempre el objetivo de la auditoría.

2.2.2.2 Técnicas de recolección

Para cumplir con el punto anterior y para alcanzar el objetivo de la auditoría, emplearemos alguna de las técnicas de recolección que más se utiliza en un proceso de auditoría, como son: cuestionarios, observación directa, etc.

Los cuestionarios serán conformados por preguntas escritas, predefinidas y separadas por capítulos, con el fin de obtener datos que nos puedan ayudar a tener una visión más clara sobre la percepción que la gestión comercial proyecta hacia los clientes.

La observación directa es muy importante porque el auditor debe familiarizarse con las condiciones de trabajo, el clima laboral de la empresa y su funcionamiento.

2.2.2.3 Medición

En esta fase se evalúan los hechos a través de mediciones como son: indicadores, variables, resultados estadísticos que surgen de auditorías anteriores o durante la preparación de la misma.

2.2.2.4 Papeles de trabajo

Son los registros donde se describen técnicas y procedimientos aplicados y que brindan al auditor evidencias del trabajo realizado, y entre ellas se encuentran: anotaciones de la auditoría, cuestionarios, resúmenes, reportes de posibles irregularidades, desviaciones, etc.

Entre los papeles de trabajo elaborados para esta propuesta tenemos los siguientes:

Tabla 12. Papeles de Trabajo

Papeles de Trabajo Elaborados	Ubicación
Programa de Auditoría de Gestión	Ilustración 3
Notificación de la Auditoría de Gestión	Ilustración 4
Propuesta del Diseño de un Sistema de Auditoría de Gestión	Tabla 11
Indicadores de Gestión	Tabla 14, 15, 16, 17 y 18
Encuestas de Satisfacción al Cliente y sus tabulaciones	Ilustración 15, tabla 17 y 18
Cuadros Comparativos	Tabla 19, 20, 21
Lluvia de Ideas	Tabla 22
Cuadro de Afinidad e Ideas	Tabla 23
Diagrama de ISHIKAWA	Ilustración 16
Variación de Afinidad e Ideas	Tabla 24
Ponderación de Afinidad	Tabla 25
Diagrama de Pareto	Gráfico 11
Cuadro de Afinidad 5W1H	Tabla 26
Lista de Criterios de la Auditoría de Gestión	Tabla 27
Acta de Inicio de la Auditoría	Ilustración 5
Reporte de No Conformidad	Ilustración 6
Acta de Cierre	Ilustración 7
Informe de Auditoría	Ilustración 8
Reporte de No Conformidad para Auditoría de Seguimiento	Ilustración 9

Elaborado: Brenda Frutos

2.2.2.5 Supervisar

Consiste en verificar las diferentes fases de la auditoria como son revisión de programas de trabajo, control de tiempos, vigilancia de los auditores, etc.

2.2.3 Examen

Consiste en utilizar todos los elementos anteriormente descritos para conocer la naturaleza y características principales de la empresa a fin de reunir los elementos óptimos de decisión. Entre ellos se encuentran: procedimiento, reunión de inicio, ejecución de la auditoría, reuniones de enlace y reunión final.

2.2.3.1 Procedimiento

Por lo general se lo hace de manera documental y tiene varios pasos entre los que citan: reunión de inicio, ejecución de la auditoria, descripción de los hallazgos encontrados, reunión de cierre.

El procedimiento que el autor sugiere es el siguiente:

2.2.3.1.1 Reunión de Inicio

El auditor convocará a una reunión de inicio a las personas que participarán en la auditoría, con el fin de exponer la metodología a utilizarse, el tiempo aproximado que durará, cuál será su alcance y objetivos, así como también resolver las dudas de los auditados. Por lo general tiene una duración de 30 minutos.

Adicionalmente en esta reunión el auditor debe llenar los datos del FORMATO DE AUDITORÍA No. 1: "Acta de Inicio de la Auditoría", y proceder a la firma de los presentes.

Ilustración 5. Formato de Auditoría N° 1

“Acta de inicio de la auditoría”

En la ciudad de Guayaquil, a los 12, días del mes enero, del año 2015; siendo las 9:00 horas, con la presencia de:

Richard Villagrán

Lenin Cedeño,

Diego Menoscal,

Brenda Frutos,

César Martínez

Ubicada en:

Calle: Mapasingue Oeste Km 5.5 Vía a Daule

Nº 205

Parroquia: Tarqui **Ciudad:** Guayaquil **Provincia:** Guayas; se reúnen para dar inicio a la Auditoría de Gestión, con las siguientes observaciones:

El personal de ventas, el equipo auditor y el Gerente Administrativo participan en la reunión de apertura de la auditoría

Se explica los criterios a utilizarse para esta auditoría.

Para constancia de lo estipulado las partes suscriben la presente Acta.

A: 12 de enero del 2015

Firmas:

Sra. Brenda Frutos
Auditor

Sr. César Martínez
Gerente Administrativo

2.2.3.1.2 Ejecución de la Auditoría

El auditor procederá a evaluar el desempeño del Departamento Comercial de Plásticos S.A., recabando las evidencias necesarias para dicha evaluación. A continuación describimos el modelo matemático que el auditor utilizará para dicha evaluación:

Gestión: Cada literal (a, b, c, d, e, f, g, h) de la “Lista de criterios de la auditoría de gestión” (**Ver ilustración 10**) deberá ser evaluado en base a las evidencias objetivas (evidencia documental, observación de procesos y entrevistas a los trabajadores involucrados en el proceso analizado). Si cumple se le asigna un valor de 8, este valor es obtenido de la siguiente manera:

Se realiza la sumatoria de las frecuencias que tienen menos del 80% en su frecuencia acumulada y que pertenecen a la afinidad de gestión, multiplicado por 100, dividido para la suma total de las frecuencias que obtuvieron menos del 80% (**Ver tabla 25**).

Seguidamente a este resultado se lo divide para el número de preguntas que se utilice en la lista de criterios antes mencionada.

Si cumple de forma parcial se divide este valor obtenido para 2 y si no cumple se le asigna valor 0.

Recursos: Cada literal (a, b, c) de la “Lista de criterios de la auditoría de gestión” deberá ser evaluado siguiendo el mismo esquema detallado para Gestión. Si cumple se le asigna un valor de 6, si cumple de forma parcial se le asigna un valor de 3 y si no cumple se le asigna valor 0.

Socialización: Cada literal (a, b) deberá ser evaluado de la misma forma que las anteriores Gestión y Recursos. Si cumple se le asigna un valor de 8, si cumple de forma parcial se le asigna un valor de 4 y si no cumple se le asigna valor 0.

2.2.3.1.3 Hallazgos de la Auditoría

Los hallazgos de la Auditoría son situaciones deficientes y se encuentran estructurados de acuerdo con determinados atributos:

Condición: Significa “lo que es” y son situaciones actuales encontradas por el auditor con respecto a una actividad, operación o área.

Criterio: Es “lo que debe ser” y comprende el estándar con lo cual el auditor mide y evalúa la condición.

Causa: Comprende “por qué sucede” y es la razón por la cual no se cumplió el criterio y se presentó la condición.

Efecto: Determina los resultados de la condición en términos cuantitativos por el incumplimiento del criterio.

En el proceso de auditoría documental o de campo, el auditor, en caso de evidenciar una "No Conformidad", debe llenar el FORMATO DE AUDITORÍA No. 2: "Reporte de No Conformidad". Se utilizará un formato por cada hallazgo de una No Conformidad, mismo que debe ser firmado en conjunto con el Gerente Administrativo y persona auditada.

Ilustración 6. Formato de Auditoría N° 2

"Reporte de No Conformidad"

AUDITOR	Sra. Brenda Frutos
NOMBRE DEL GERENTE ADMINISTRATIVO	Sr. César Martínez
NOMBRE DEL AUDITADO	Ing. Richard Villagrán
CARGO EN LA EMPRESA	Jefe de Ventas

1. Ubicación de la No Conformidad:

1.1 Proceso:	Ventas
1.2 Subproceso:	Gestión
1.3 Actividad:	Comercialización de Productos

2. Norma de referencia de la No conformidad:

2.1 Requisito auditado: Plan de Gestión Comercial

2.2 Criterio de auditoria: Gestión: Lista de Criterios de Auditoría de Gestión
(Formato Libre)

3. Categoría de la No conformidad

- 3.1 Mayor "A" (...x...)
- 3.2 Menor "B" (.....)
- 3.3 Observación "C" (.....)

4. Hallazgos encontrados: Se evidencia un plan de gestión comercial con proyección de objetivos con fecha 8 de enero del 2014, sin embargo no se ha logrado el cumplimiento de sus objetivos y no se observa seguimiento ni control de dicho plan.

A: 12 de enero del 2015

Firmas:

Auditor

Gerente Administrativo

Auditado

Sra. Brenda Frutos

Sr. César Martínez

Ing. Richard Villagrán

“Reporte de No Conformidad”

AUDITOR	Sra. Brenda Frutos
NOMBRE DEL GERENTE ADMINISTRATIVO	Sr. César Martínez
NOMBRE DEL AUDITADO	Ing. Richard Villagrán
CARGO EN LA EMPRESA	Jefe de Ventas

1. Ubicación de la No Conformidad:

1.1 Proceso:	Ventas
1.2 Subproceso:	Gestión
1.3 Actividad:	Comercialización de Productos

2. Norma de referencia de la No conformidad:

2.1 Requisito auditado: Sistema de Auditorías a la gestión comercial

2.2 Criterio de auditoría: Gestión: Lista de Criterios de Auditoría de Gestión

(Formato Libre)

3. Categoría de la No conformidad

3.1 Mayor “A” (...x...)

3.2 Menor “B” (.....)

3.3 Observación “C” (.....)

4. Hallazgos encontrados: No se evidencia auditorías realizadas anteriormente en la empresa, sean estas internas o externas.

A: 12 de enero del 2015

Firmas:

Auditor

Gerente Administrativo

Auditado

Sra. Brenda Frutos

Sr. César Martínez

Ing. Richard Villagrán

“Reporte de No Conformidad”

AUDITOR	Sra. Brenda Frutos
NOMBRE DEL GERENTE ADMINISTRATIVO	Sr. César Martínez
NOMBRE DEL AUDITADO	Ing. Richard Villagrán
CARGO EN LA EMPRESA	Jefe de Ventas

1. Ubicación de la No Conformidad:

1.1 Proceso:	Ventas
1.2 Subproceso:	Gestión
1.3 Actividad:	Comercialización de Productos

2. Norma de referencia de la No conformidad:

2.1 Requisito auditado: Medición de cumplimiento de los objetivos por medio de indicadores.

2.2 Criterio de auditoria: Gestión: Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)

3. Categoría de la No conformidad

- 3.1 Mayor “A” (.....)
- 3.2 Menor “B” (...x.)
- 3.3 Observación “C” (.....)

4. Hallazgos encontrados: Se evidencia objetivos de ventas establecidos en el plan de gestión comercial con fecha 8 de enero del 2014, sin embargo no se ha realizado seguimiento o medición para verificar su cumplimiento.

A: 12 de enero del 2015

Firmas:

Auditor

Gerente Administrativo

Auditado

Sra. Brenda Frutos

Sr. César Martínez

Ing. Richard Villagrán

“Reporte de No Conformidad”

AUDITOR	Sra. Brenda Frutos
NOMBRE DEL GERENTE ADMINISTRATIVO	Sr. César Martínez
NOMBRE DEL AUDITADO	Lcdo. Lenin Cedeño
CARGO EN LA EMPRESA	Vendedor

1. Ubicación de la No Conformidad:

1.1 Proceso:	Ventas
1.2 Subproceso:	Recursos
1.3 Actividad:	Comercialización de Productos

2. Norma de referencia de la No conformidad:

2.1 Requisito auditado: Entorno motivacional

2.2 Criterio de auditoría: Recursos: Lista de Criterios de Auditoría de Gestión
(Formato Libre)

3. Categoría de la No conformidad

3.1 Mayor “A” (.....)

3.2 Menor “B” (...x.)

3.3 Observación “C” (.....)

4. Hallazgos encontrados: No se evidencia programa de incentivos para el personal de ventas.
No se observa la revisión periódica del entorno motivacional.

A: 12 de enero del 2015

Auditor

Gerente Administrativo

Auditado

Sra. Brenda Frutos

Sr. César Martínez

Ing. Richard Villagrán

“Reporte de No Conformidad”

AUDITOR	Sra. Brenda Frutos
NOMBRE DEL GERENTE ADMINISTRATIVO	Sr. César Martínez
NOMBRE DEL AUDITADO	Sr. Diego Menoscal
CARGO EN LA EMPRESA	Vendedor

1. Ubicación de la No Conformidad:

1.1 Proceso:	Ventas
1.2 Subproceso:	Socialización
1.3 Actividad:	Comercialización de Productos

2. Norma de referencia de la No conformidad:

- 2.1 Requisito auditado: Plan de Difusión de Procedimientos y Documentos

- 2.2 Criterio de auditoría: Socialización: Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)

3. Categoría de la No conformidad

- 3.1 Mayor “A” (.....)
- 3.2 Menor “B” (...x.)
- 3.3 Observación “C” (.....)

4. Hallazgos encontrados: No se observa plan de difusión de procedimientos y documentos.

Se preguntó al auditado por los flujogramas de ventas/ toma de pedidos, y su respuesta es que no tiene conocimiento de la existencia de ese flujograma.

A: 12 de enero del 2015

Firmas:

Auditor

Gerente Administrativo

Auditado

Sra. Brenda Frutos

Sr. César Martínez

Ing. Richard Villagrán

2.2.3.1.4 Reunión de Cierre

El auditor convocará a la reunión de cierre de la auditoría al representante de Gerencia Administrativa y a todos los participantes de la auditoría. El auditor, además debe llenar los datos del FORMATO DE AUDITORÍA No. 3: "Acta de Cierre" y, proceder a la firma de los presentes.

Ilustración 7. Formato de Auditoría N° 3

"Acta de Cierre"

En la ciudad de Guayaquil, a los 23, días del mes enero, del año 2015;

Siendo las 17:00 horas, con la presencia de:

Richard Villagrán

Lenin Cedeño,

Diego Menoscal,

Brenda Frutos,

César Martínez

Se reúnen para el cierre de la Auditoría de Gestión, con las siguientes observaciones:

No conformidades Mayores "A": 2; Plazo de cierre: 3 meses

No conformidades Menores "B": 3; Plazo de cierre: 6 meses

Para constancia de lo estipulado las partes suscriben la presente Acta.

A: 23 de enero del 2015

Firmas:

Sra. Brenda Frutos
Auditor

Sr. César Martínez
Gerente Administrativo

2.2.4 Informe

El auditor al término de 5 días laborables siguientes a la terminación de la auditoría, deberá elaborar y entregar el informe final de la auditoría al Gerente General de la empresa. El Informe deberá llevar como estructura lo siguiente:

Ilustración 8. Formato de Auditoría N° 4

Procesos(s) Auditado(s):		Informe N°:		1	
Ventas		Fecha:		30 de enero del 2015	
INFORMACIÓN GENERAL					
Auditoría N°	1	Fecha de Inicio:	12 de enero del 2015	Fecha de Cierre:	23 de enero del 2015
Auditor Líder:		Sra. Brenda Frutos			
Equipo Auditor:					
AUDITADOS:					
Área		Nombre		Cargo	
Comercial		Richard Villagrán		Jefe de Ventas	
Comercial		Lenin Cedeño		Vendedor	
Comercial		Diego Menoscal		Vendedor	
OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA					
OBJETIVO					
Evaluar la eficacia del Departamento Comercial					
ALCANCE					
Abarcará el periodo 2014					
RESULTADO DE LA AUDITORÍA INTERNA					
N°	DESCRIPCIÓN	PROCESO	NC	OBS	CRITERIOS DE AUDITORÍA
1	Se evidencia un plan de gestión comercial con proyección de objetivos con fecha 8 de enero del 2014, sin embargo no se ha logrado el cumplimiento de sus objetivos y no se observa seguimiento ni control de dicho plan	Ventas	Mayor		Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)

2	No se evidencia auditorías realizadas anteriormente en la empresa, sean estas internas o externas.	Ventas	Mayor		Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)
3	Se evidencia objetivos de ventas establecidos en el plan de gestión comercial con fecha 8 de enero del 2014, sin embargo no se ha realizado seguimiento o medición para verificar su cumplimiento.	Ventas	Menor		Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)
4	No se evidencia programa de incentivos para el personal de ventas. No se observa la revisión periódica del entorno motivacional.	Ventas	Menor		Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)
5	No se observa plan de difusión de procedimientos y documentos. Se preguntó al auditado por los flujogramas de ventas/ toma de pedidos, y su respuesta es que no tiene conocimiento de la existencia de ese flujograma.	Ventas	Menor		Lista de Criterios de Auditoría de Gestión (Formato Libre)

CONCLUSIONES

Se encontraron en total: 5 hallazgos: 2 No Conformidad mayor, 3 No Conformidad menores.

El departamento comercial no está cumpliendo sus objetivos, no tiene un seguimiento y control de medición de dichos objetivos, por lo tanto no puede evaluar constantemente su gestión comercial.

Su personal se encuentra desmotivado, sus directivos no han diseñado un programa de incentivos para el personal de ventas.

RESPONSABLES

AUDITOR LÍDER:	Sra. Brenda Frutos
APROBADO POR: RESPONSABLE DEL PROCESO	Ing. Richard Villagrán
FECHA DEL INFORME:	30 de enero del 2015

Auditor:

Gerente Administrativo

Firma: Sra. Brenda Frutos

Firma: Sr. César Martínez

2.2.5 Seguimiento.

El auditor deberá recabar las evidencias objetivas del cierre de las No Conformidades establecidas en la auditoría inicial, así como auditar la gestión del cambio que la empresa hubiere implementado. La auditoría de seguimiento podría ser ejecutado por el mismo auditor u otro auditor designado por Gerencia General. En las auditorías de seguimiento debe llenar el FORMATO DE AUDITORÍA No. 5: "Reporte de No Conformidad para Auditoría de Seguimiento".

Ilustración 9. Formato de Auditoría N° 5

"Reporte de No Conformidad para Auditoría de Seguimiento"

AUDITOR:		
NOMBRE DEL GERENTE ADMINISTRATIVO:		
NOMBRE DEL AUDITADO:		
NOMBRE DE LA PERSONA QUE COORDINA LA AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO:		
CARGO EN LA EMPRESA:		
1. Ubicación de la No Conformidad Inicial:		
1.1 Proceso:		
1.2 Subproceso:		
1.3 Actividad:		
2. Categoría de la No conformidad inicial:		
2.1 Mayor "A" (.....)		
2.2 Menor "B" (.....)		
2.3 Observación "C" (.....)		
3. La No Conformidad inicial actualmente está:	abierta (.....) cerrada (.....)	
4. Fundamentación:		
A....de.....del 201...		
Firmas:		
Auditor	Gerente Administrativo	Auditado
_____	_____	_____

2.2.5.1 Evaluación Índice de Eficacia.

El Auditor, una vez concluido el proceso de la auditoría de gestión, deberá evaluar el índice de eficacia del departamento comercial de Plásticos S.A. El cálculo del índice de eficacia, será en base al modelo matemático descrito en la **Ejecución de la Auditoría**. Se utilizará el FORMATO DE AUDITORÍA No. 6: "Lista de Criterios de la Auditoría de Gestión".

Ilustración 10. Formato de Auditoría N° 6

"Lista de Criterios de la Auditoría de Gestión"

1.- Gestión	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Valor
a) ¿Se ha determinado un plan de gestión comercial?				
b) ¿Se ha cumplido dicho plan?				
c) ¿Se han establecido indicadores para verificar el cumplimiento de la gestión de comercial?				
d) ¿Se ha realizado el seguimiento y control de actividades del plan de gestión comercial?				
e) ¿Se ha informado a todo el personal de ventas sobre las actividades a realizarse dentro del plan de gestión comercial?				
f) ¿Se han establecido informes periódicos de la evaluación de la gestión comercial?				
g) ¿Se han desarrollado acciones dirigidas a corregir las posibles desviaciones del plan tan pronto como sean detectadas?				
h) ¿Existe un sistema de auditoría a la gestión comercial?				
2.- Recursos				
a) ¿Se ha establecido un programa de incentivos (económico o no) para el personal de ventas?				
b) ¿Se revisa periódicamente el entorno motivacional de todo el personal de ventas?				
c) ¿Tienen definidos los vendedores unos objetivos claros?				
3.- Socialización				
a) ¿Se ha informado al personal de ventas sobre los procedimientos y documentos relacionados con su gestión?				
b) ¿Existe un plan de difusión de los procedimientos, documentos, planificación, entre otros para el mejoramiento de la gestión de ventas?				
TOTAL				

OBSERVACIONES: _____

Fecha de Realización de la auditoría.

Auditor

Auditado

2.2.5.2 Criterios para la ejecución de auditoría de seguimiento.

La auditoría de seguimiento podrá basarse en los siguientes puntos:

Procedimiento de auditoría: Utilizado para la ejecución de la auditoría.

Mejora continua: Cuando se pretende mejorar el sistema de gestión comercial utilizando herramientas como acciones o proyectos de mejora.

Mejora de la eficacia: Una vez conocidos los resultados de los indicadores de gestión.

Normas o Reglamentos nuevos o modificados.

CAPÍTULO III

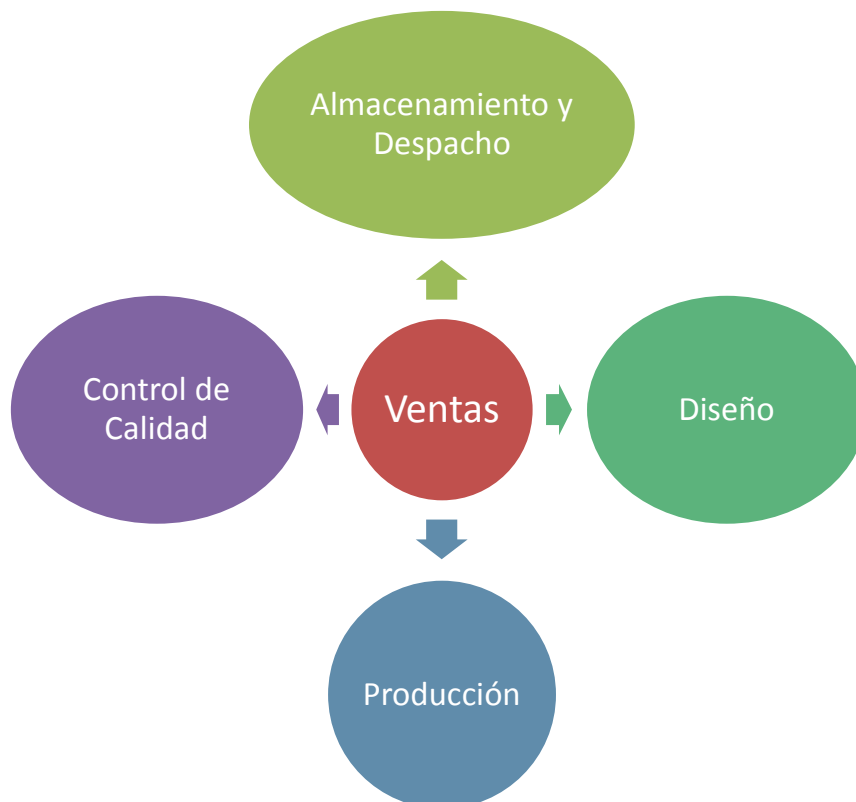
RESULTADOS

3.1 Recolección y Tratamiento de Datos

A continuación se describen los datos e información obtenida durante la ejecución del proyecto.

3.1.1 Departamentos Relacionados con Ventas.

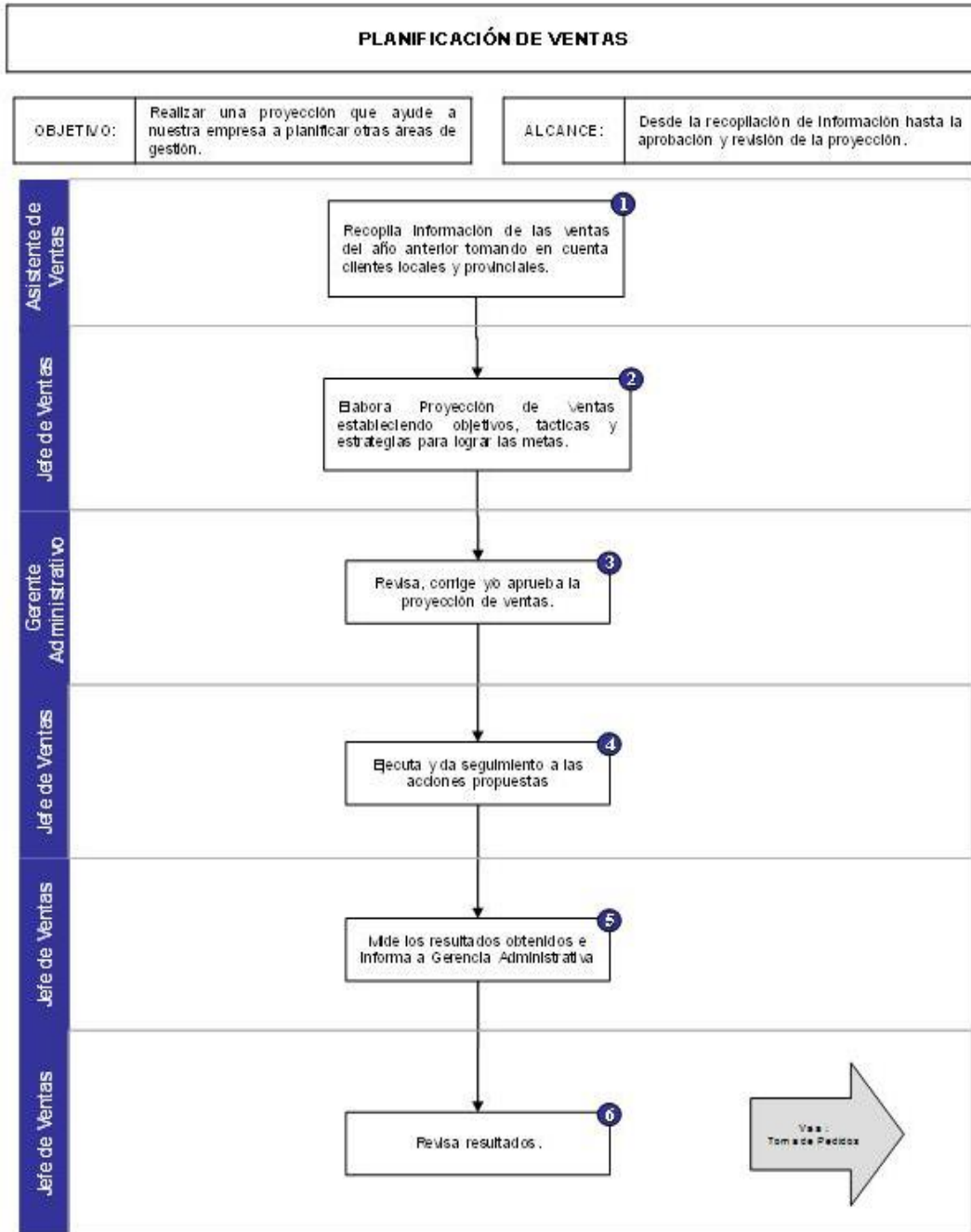
Ilustración 11. Departamentos vs Ventas



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

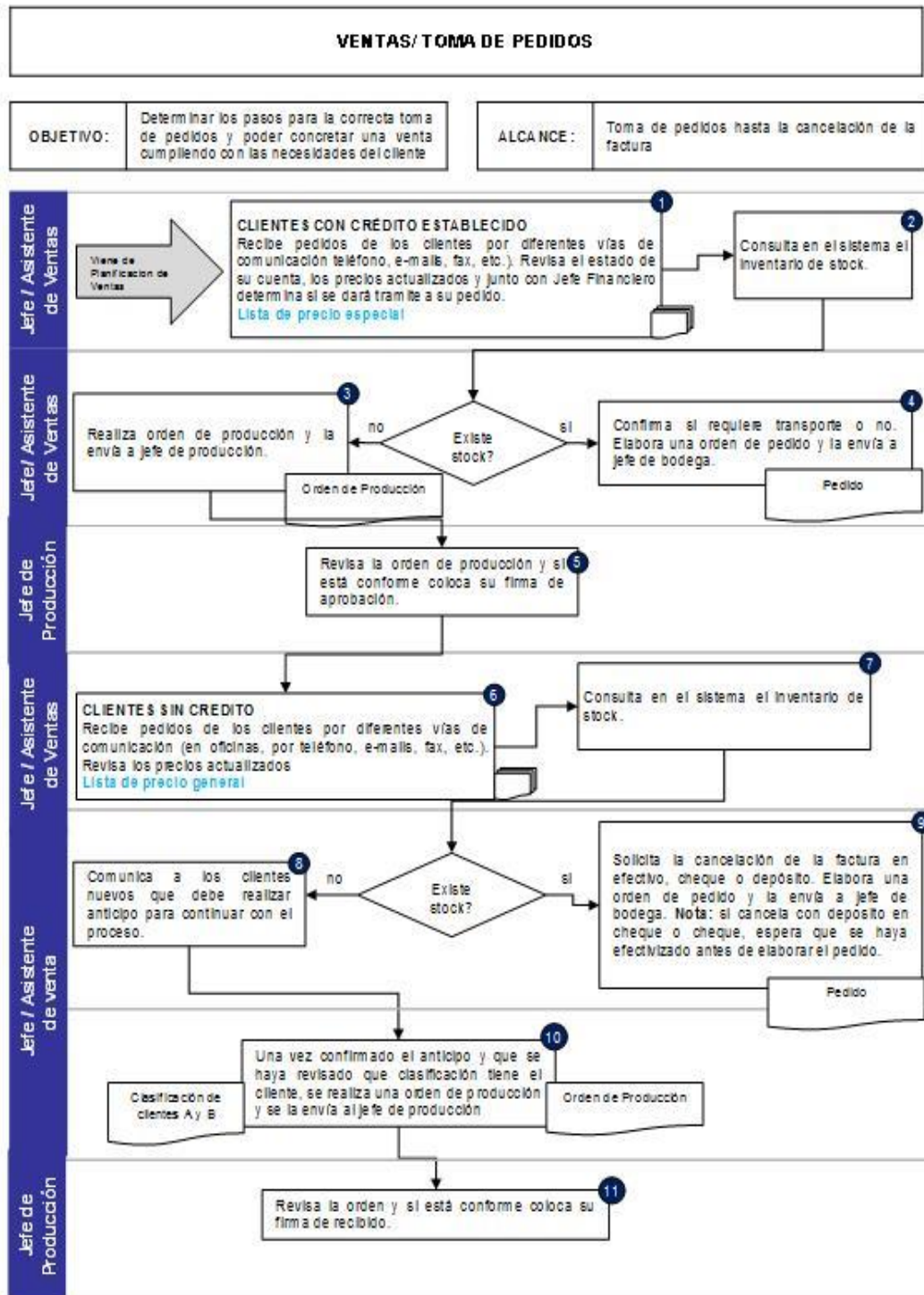
3.1.2 Flujograma del Proceso de Ventas

Ilustración 12. Planificación de Ventas



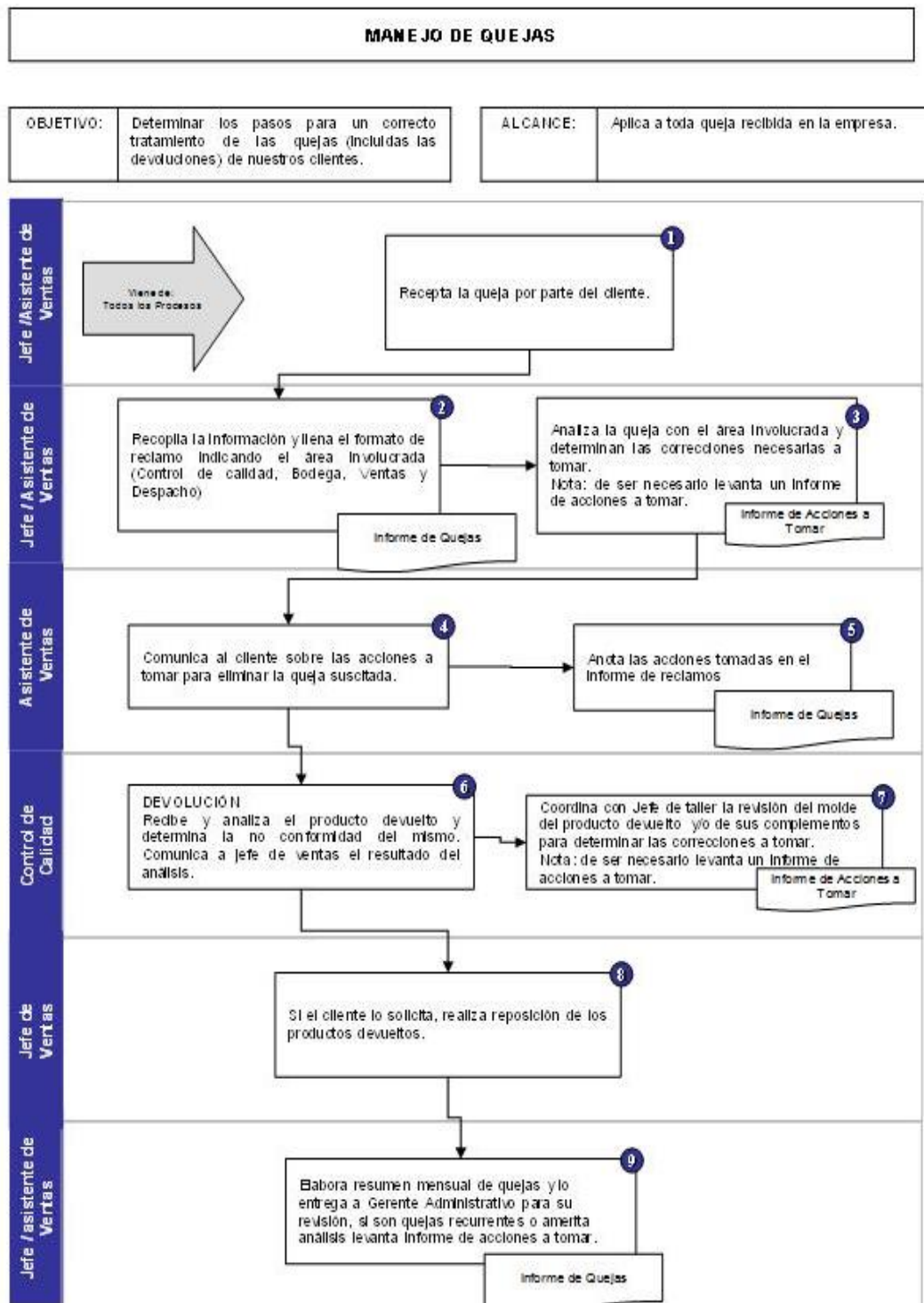
Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Ilustración 13. Ventas /Toma de Pedidos



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Ilustración 14. Manejo de Quejas



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

En el Departamento de Ventas se utilizan varias definiciones, a continuación las detallamos para una mejor comprensión del flujograma y de las políticas aplicadas en la Empresa.

Orden de Producción: Formulario establecido para llevar a cabo la producción de los pedidos de todos nuestros clientes. Este documento reposa en ventas para luego llenarlo y pasarlo a Producción.

Cliente con crédito establecido: Son aquellos clientes que ya cuentan con un crédito aprobado por el Dpto. de Créditos y Cobranzas y cumplen con sus obligaciones en el tiempo establecido.

Cientes sin crédito establecido: Son aquellos clientes que no cuentan con un crédito aprobado por el Dpto. de Créditos y Cobranzas porque no cumplen los requisitos necesarios y tienen un trato de pago de contado o anticipado.

Pedido: Documento que proporciona información del pedido del cliente. En esta orden se detalla lo siguiente: Cliente, cantidad de envases, modelo de envase, color, material, con o sin aditamento, embalaje, tiempo, etc.). Todos estos datos deben de ser ingresados al sistema para que luego sean emitidos directamente a la Bodega y procedan al despacho.

Guía de remisión: Documento que proporciona información del pedido despachado con el número y datos de la orden de pedido correspondiente. Información que deberá ser ingresada y emitida en el Sistema.

Factura: Documento que proporciona información de la mercadería vendida con los precios establecidos el mismo que deberá ser cancelado de contado si es cliente sin crédito establecido y si es un cliente con crédito establecido lo cancelará en el plazo dado. Cuando el pedido está listo la persona de Ventas deberá entregar al cliente orden de pedido (color celeste), guía de remisión y factura para que retire su pedido en garita.

Despachos: Se debe coordinar el recorrido de los despachos a domicilio en el camión. Si es de un pedido que lo retiran en nuestras instalaciones solo se lo deja listo en garita.

Atención a clientes: El objetivo principal es llegar al cierre de una negociación de manera satisfactoria para ambas partes. Atención directa con el cliente para conocer sus necesidades de envases, inquietudes y resolver problemas. Realizar post-venta.

Queja: Inconformidad expresada por parte del cliente por los productos y/o servicios ofrecidos. Ejemplo: cantidades despachadas incorrectamente, artículos defectuosos, etc.

Políticas de Plásticos S.A: Entre las políticas de la empresa para la facturación en el área comercial tenemos:

Al facturar los pedidos se debe especificar la forma de pago.

Siempre que reciba una orden de producto bajo pedido, se deberá solicitar al cliente el pago del 50% de anticipo.

El tiempo de entrega ofrecido a los clientes de los envases bajo pedido será de 8 a 15 días laborables.

En el caso de serigrafía, antes de sacar muestras o aprobar algún arte, se debe tener firma o aprobación escrita del gerente o jefe de ventas. De igual manera para las órdenes de trabajos.

Se debe siempre revisar y actualizar la Clasificación de clientes A y B poniendo los clientes nuevos que vayan ingresando.

Se debe actualizar la lista de precio especial todos los años aunque no exista variación en los precios.

Se considerará clientes nuevos a los que compren un valor equivalente a un sueldo básico dentro del mes con una tolerancia del 10% menos.

La reposición y/o devolución se aceptará en un plazo máximo de un mes (fecha de la factura).

3.1.3 Objetivos del Departamento Comercial

Aumentar la satisfacción del cliente.

Disminuir reclamos de los clientes.

Aumentar el volumen de ventas.

Aumentar el número de clientes.

3.1.4 Cumplimiento de los Objetivos e Indicadores de Gestión del año 2014.

El Departamento de Ventas de Plásticos S.A., ha establecido objetivos con el fin de poder satisfacer requerimientos de clientes, y aumentar progresivamente el nivel de ventas.

Para ello se han determinado los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 13. Objetivos e Indicadores de Gestión

OBJETIVO	INDICADOR	META
Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de Satisfacción del cliente	Is > 80%
Disminuir reclamos de los clientes	# de reclamos	≤ 10
Aumentar el volumen de Ventas	(Ventas mes año actual - Ventas mes año anterior) / Ventas año actual	> 5% ventas totales del año anterior
Aumentar el número de clientes	# de clientes nuevos por mes	≥ 10

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Los resultados obtenidos en el año 2014 fueron:

3.1.4.1 Aumentar el Número de Clientes.

En ese año sólo se incrementó mensualmente en un promedio de 4 clientes por mes, por lo tanto no se cumplió este objetivo, ya que la base de su indicador establece un crecimiento de 10 clientes mensualmente. Cabe recalcar que en ese periodo 35 clientes fueron de la ciudad de Guayaquil y 14 de provincias, los cuales se ubicaron por referencias de otros clientes y por medio de la guía telefónica e internet.

Tabla 14. Aumentar el Número de Clientes

OBJETIVO:
Aumentar el número de clientes

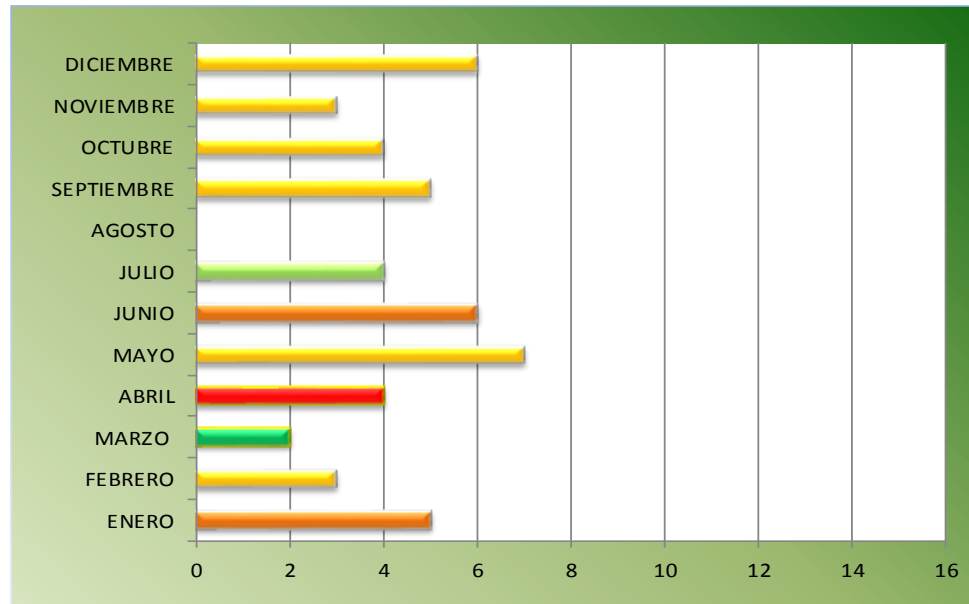
INDICADOR:
de clientes nuevos ≥ 10

FRECUENCIA DE LA MEDICION:
Mensual

CLIENTES 2014	
Ciudad de Guayaquil	35
Otras provincias	14
TOTAL DE CLIENTES	49

FUENTES DE VISITA DE NUEVOS CLIENTES	
Guía telefónica e internet	18
Referencia - otros clientes	31

CLIENTES NUEVOS POR MES	
ENERO	5
FEBRERO	3
MARZO	2
ABRIL	4
MAYO	7
JUNIO	6
JULIO	4
AGOSTO	0
SEPTIEMBRE	5
OCTUBRE	4
NOVIEMBRE	3
DICIEMBRE	6
PROMEDIO	4



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.1.4.2 Disminuir Reclamos de los Clientes.

Se pudo cumplir con este objetivo pues la meta mensual era que los reclamos sean menores a 10 y este año se tuvo un promedio de 3 reclamos por mes. Al parecer no hay muchos inconvenientes con respecto al servicio al cliente y el producto terminado despachado.

Tabla 15. Disminuir Reclamos de los Clientes

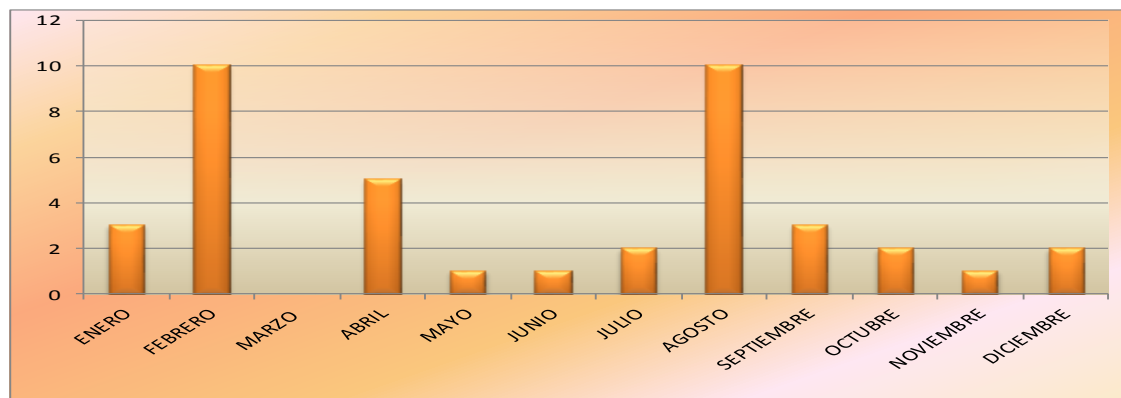
OBJETIVO:
Disminuir reclamos de los clientes

INDICADOR:
de reclamos mensuales ≤ 10

FRECUENCIA DE LA MEDICION:
Mensual

RECLAMOS 2014	
Artículos defectuosos	10
Artículos mal despachados	17
Error en digitación	13
TOTAL DE RECLAMOS	40

RECLAMOS POR MES	
ENERO	3
FEBRERO	10
MARZO	0
ABRIL	5
MAYO	1
JUNIO	1
JULIO	2
AGOSTO	10
SEPTIEMBRE	3
OCTUBRE	2
NOVIEMBRE	1
DICIEMBRE	2
PROMEDIO	3



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

3.1.4.3 Aumentar el Volumen de Ventas.

No se pudo cumplir con el objetivo de incrementar el volumen de ventas en un 5%, hubo una disminución en las ventas del -7.39%, el cual es un valor considerable, esto generó la baja eficacia de la empresa durante ese año.

Tabla 16. Aumentar el Volumen de Ventas

OBJETIVO:
Aumentar el volumen de ventas

FRECUENCIA DE LA MEDICION:
Mensual

META:
Ventas totales año actual \geq 5% de ventas totales año anterior

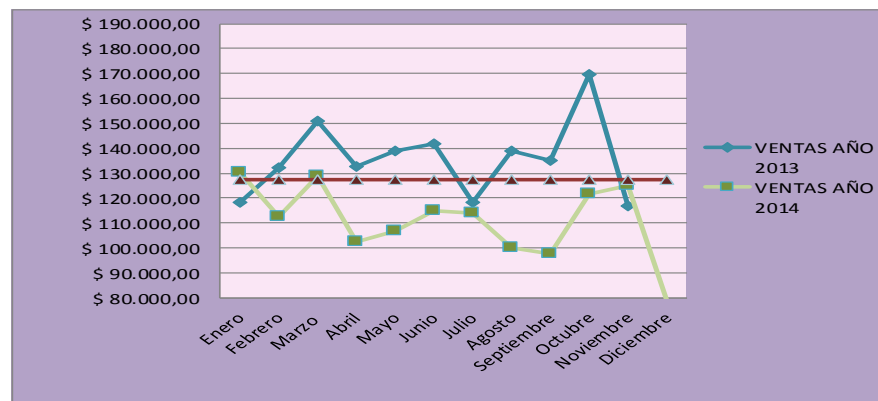
INDICADOR:
 $((\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas año actual}) * 100$

Ventas 2013	\$ 1.438.994,14
Meta 2014	\$ 1.510.943,85
Meta en promedio	\$ 125.911,99

VENTAS AÑO 2014	
Enero	\$ 130.112,47
Febrero	\$ 112.574,44
Marzo	\$ 128.651,62
Abril	\$ 102.348,40
Mayo	\$ 106.665,74
Junio	\$ 114.898,63
Julio	\$ 113.960,61
Agosto	\$ 100.160,26
Septiembre	\$ 97.410,27
Octubre	\$ 121.855,56
Noviembre	\$ 125.115,54
Diciembre	\$ 78.908,81
Total de Ventas 2014	\$ 1.332.662,35

VENTAS AÑO 2013	
Enero	\$ 115.751,31
Febrero	\$ 131.134,17
Marzo	\$ 132.541,22
Abril	\$ 112.118,76
Mayo	\$ 114.107,76
Junio	\$ 139.149,33
Julio	\$ 95.025,15
Agosto	\$ 123.525,42
Septiembre	\$ 118.867,71
Octubre	\$ 133.785,65
Noviembre	\$ 97.780,57
Diciembre	\$ 125.207,09
Total de Ventas 2013	\$ 1.438.994,14

PORCENTAJE CRECIMIENTO	
	12,41
	-14,15
	-2,93
	-8,71
	-6,52
	-17,43
	19,93
	-18,92
	-18,05
	-8,92
	27,96
	-36,98
	-7,39



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

3.1.5 Encuesta del Satisfacción al cliente y recomendaciones.

El formato de la encuesta que se realizó a varios clientes de Plásticos S.A. fue el siguiente:

Ilustración 15. Medición de Satisfacción de Clientes

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

FECHA: _____
 EMPRESA CLIENTE: _____
 NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

MARQUE CON UNA "X" EL CASILLERO QUE CREA CONVENIENTE

CALIDAD DE PRODUCTO	CUMPLIMIENTO				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
Dimensiones					
Modelo (es el solicitado)					
Serigrafiado (si usa este servicio)					
Condiciones de los envases (sin impurezas, ni rebabas)					
Innovación en los modelos de envases					
Disponibilidad de producto					

CALIDAD DEL SERVICIO	CUMPLIMIENTO				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
Atención al cliente					
Conocimiento de información de los envases					
Rapidez de respuesta telefónica					
Rapidez de repuesta solicitudes					
Rapidez resolución de reclamos					
Tiempo de toma de pedidos (oficina)					
Tiempo de despacho					
Despacho (correcto y completo)					
Rapidez a los compromisos que asumen					
Visitas frecuentes y regulares de acuerdo a sus necesidades					

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES:

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
 Elaborado: Brenda Frutos

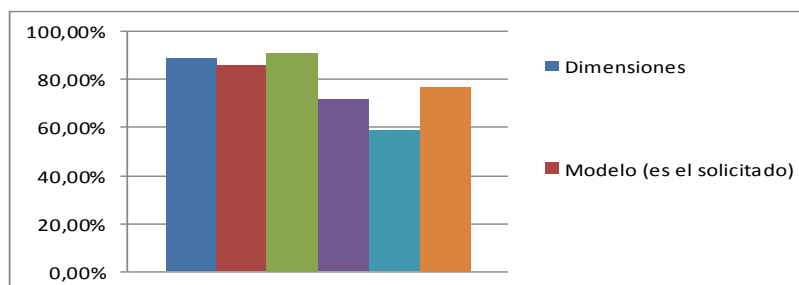
3.1.6 Tabulaciones.

Por medio de la tabulación de las encuestas evidenciamos que en la disponibilidad del producto, innovación en los modelos y condiciones de los envases, no se ha cumplido con el objetivo, ya que se encuentran por debajo de la meta del indicador $I_s > 80\%$.

Tabla 17. Tabulación de Satisfacción al Cliente

FECHA: 06-ene-15
NUMERO DE ENCUESTADOS: 50
ELABORADO POR: BRENDA FRUTOS SANTANA

CALIDAD DE PRODUCTO 50%	PONDERA.	CUMPLIMIENTO					CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO	PORCENTAJE
		MUY BUENO 100%	BUENO 75%	REGULAR 50%	MALO 25%	PÉSIMO 0			
<i>Dimensiones</i>	17	32	14	4			756,5	15,13	89,00%
<i>Modelo (es el solicitado)</i>	17	28	16	6			731	14,62	86,00%
<i>Serigrafado (si usa este servicio)</i>	17	9	5				216,75	15,48	91,07%
<i>Condiciones de los envases (sin impurezas, ni rebabas)</i>	17	16	17	14	3		607,75	12,16	71,50%
<i>Innovación en los modelos de envases</i>	16	5	16	25	4		472	9,44	59,00%
<i>Disponibilidad de producto</i>	16	16	26	6	2		616	12,32	77,00%
								79,15	



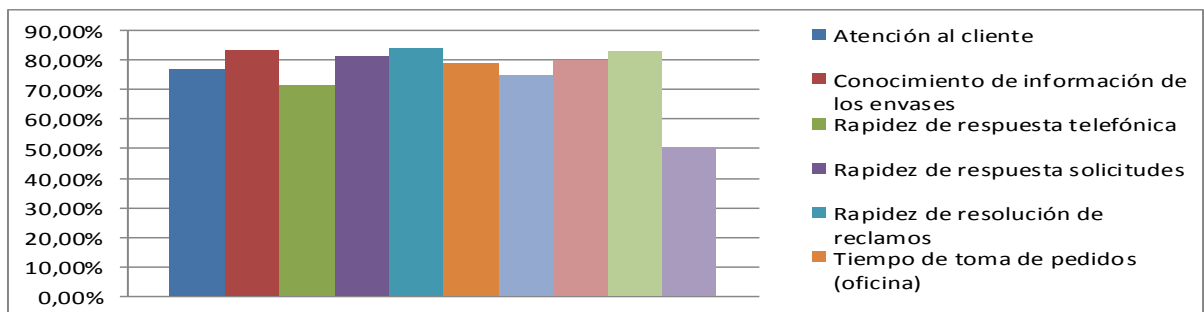
Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

También observamos que en atención al cliente, rapidez en respuesta telefónica, visitas frecuentes que se deben realizar a los clientes, el tiempo de toma de pedidos y despachos no se han cumplido con la meta del indicador $Is > 80\%$.

Tabla 18. Tabulación de Satisfacción al Cliente

FECHA: 06-ene-15
NÚMERO DE ENCUESTADOS: 50
ELABORADO POR: BRENDA FRUTOS SANTANA

CALIDAD DE SERVICIO 50%	PONDERA.	CUMPLIMIENTO					CALIFICACIÓN PONDERADA	PROMEDIO	PORCENTAJE
		MUY BUENO 100%	BUENO 75%	REGULAR 50%	MALO 25%	PÉSIMO 0			
Atención al cliente	10	18	20	11	1	385,00	7,70	77,00%	
Conocimiento de información de los envases	10	23	21	6		417,50	8,35	83,50%	
Rapidez de respuesta telefónica	10	17	15	15	3	357,50	7,15	71,50%	
Rapidez de respuesta solicitudes	10	25	17	6	2	407,50	8,15	81,50%	
Rapidez de resolución de reclamos	10	24	20	6		420,00	8,40	84,00%	
Tiempo de toma de pedidos (oficina)	10	16	26	8		395,00	7,90	79,00%	
Tiempo de despacho	10	17	18	14	1	375,00	7,50	75,00%	
Despacho (correcto y completo)	10	18	24	8		400,00	8,00	80,00%	
Rapidez a los compromisos que asumen	10	23	20	7		415,00	8,30	83,00%	
Visitas frecuentes y regulares de acuerdo a sus necesidades	10	5	11	24	10	252,50	5,05	50,50%	
							76,50		



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.2 Presentación y Análisis de Resultados

3.2.1 Cuadros Comparativos 2013 vs 2014

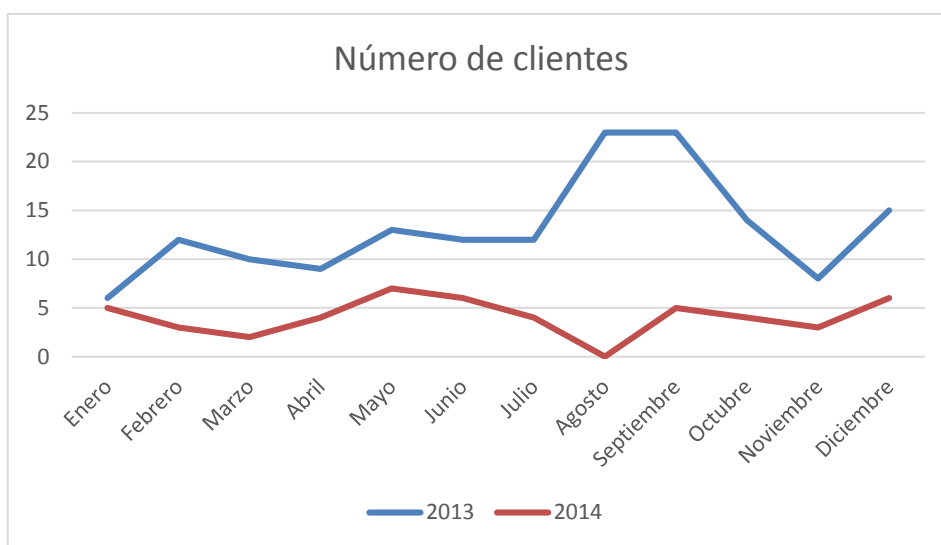
En el siguiente cuadro, se muestran los números de clientes nuevos por mes, y durante los años 2013 y 2014.

Tabla 19. Cuadro Comparativo – Aumentar el Número de Clientes

Cuadro Comparativo				
	Mes	2013	2014	Diferencia
Aumentar el Número de Clientes.	Enero	6	5	-1
	Febrero	12	3	-9
	Marzo	10	2	-8
	Abril	9	4	-5
	Mayo	13	7	-6
	Junio	12	6	-6
	Julio	12	4	-8
	Agosto	23	0	-23
	Septiembre	23	5	-18
	Octubre	14	4	-10
	Noviembre	8	3	-5
	Diciembre	15	6	-9
TOTAL		2169	2062	-107

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 8. Número de Clientes



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Nótese la diferencia de clientes nuevos totales por año. En el 2013 se incorporaron más clientes que en el año 2014. Y existieron casos de impactos importantes, como por ejemplo: En agosto de 2013 hubieron 23 clientes nuevos, mientras que, en el mismo mes del año siguiente no se incorporó ningún cliente, evidenciándose así, la poca gestión comercial de dicho mes y año.

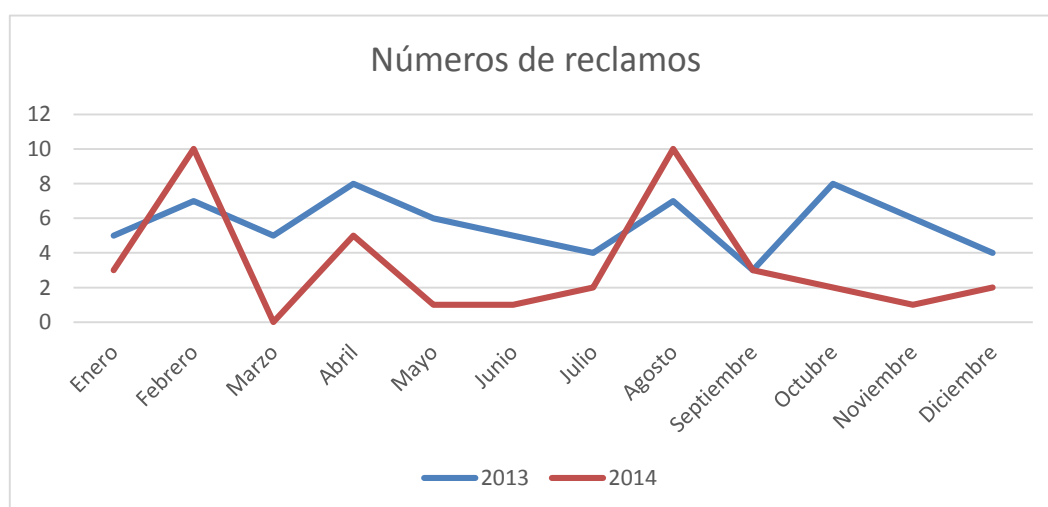
En el cuadro a continuación, se exponen los números de los reclamos de clientes por mes, y durante los años 2013 y 2014.

Tabla 20. Cuadro Comparativo – Disminuir Reclamos de los Clientes

Cuadro Comparativo				
	Mes	2013	2014	Diferencia
Disminuir Reclamos de los Clientes.	Enero	5	3	-2
	Febrero	7	10	3
	Marzo	5	0	-5
	Abril	8	5	-3
	Mayo	6	1	-5
	Junio	5	1	-4
	Julio	4	2	-2
	Agosto	7	10	3
	Septiembre	3	3	0
	Octubre	8	2	-6
	Noviembre	6	1	-5
	Diciembre	4	2	-2
TOTAL		68	40	-28

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 9. Número de reclamos



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Obsérvese la diferencia del número de reclamos recibidos totales por año. En el 2013 se recibieron más reclamos que en el año 2014. En varios meses se encuentra una marcada diferencia, como por ejemplo: en los meses de marzo, mayo, octubre y noviembre, reflejándose que en el área comercial con respecto a atención al cliente y servicio se ha mejorado de una manera significativa.

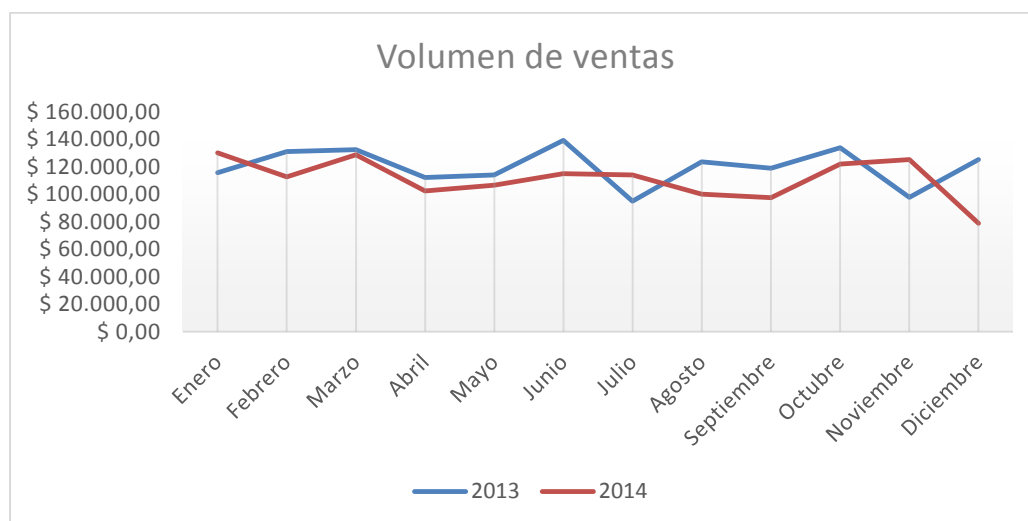
En el presente cuadro, se manifiestan los números del volumen de ventas por mes, y durante los años 2013 y 2014.

Tabla 21. Cuadro Comparativo – Aumentar el Volumen de Ventas

Cuadro Comparativo				
	Mes	2013	2014	Diferencia
Aumentar el Volumen de Ventas.	Enero	\$ 115.751,31	\$ 130.112,47	\$ 14.361,16
	Febrero	\$ 131.134,17	\$ 112.574,44	-\$ 18.559,73
	Marzo	\$ 132.541,22	\$ 128.651,62	-\$ 3.889,60
	Abril	\$ 112.118,76	\$ 102.348,40	-\$ 9.770,36
	Mayo	\$ 114.107,76	\$ 106.665,74	-\$ 7.442,02
	Junio	\$ 139.149,33	\$ 114.898,63	-\$ 24.250,70
	Julio	\$ 95.025,15	\$ 113.960,61	\$ 18.935,46
	Agosto	\$ 123.525,42	\$ 100.160,26	-\$ 23.365,16
	Septiembre	\$ 118.867,71	\$ 97.410,27	-\$ 21.457,44
	Octubre	\$ 133.785,65	\$ 121.855,56	-\$ 11.930,09
	Noviembre	\$ 97.780,57	\$ 125.115,54	\$ 27.334,97
	Diciembre	\$ 125.207,09	\$ 78.908,81	-\$ 46.298,28
TOTAL		\$ 1.438.994,14	\$ 1.332.662,35	-\$ 106.331,79

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 10. Volumen de ventas



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

Apréciase la diferencia del volumen de ventas totales por año. En el 2013 se acrecentaron las ventas mientras que en el año 2014 se disminuyeron. Se puede notar una diferencia importante en varios meses, como por ejemplo: junio, agosto, septiembre y diciembre, comprobándose una vez más, una escasa gestión comercial.

3.2.2 Análisis de Causas

3.2.2.1 Lluvia de Ideas.

En el presente cuadro se encuentra una lluvia de ideas sobre las posibles causas que ocasionaron la pérdida en el crecimiento de la empresa Plásticos S.A. del -7.39% en ventas.

En la lluvia de ideas participaron, el Jefe de Ventas, el Gerente Administrativo, un vendedor, y como moderador el autor.

Tabla 22. Lluvia de Ideas

Problemática:

Pérdida en el crecimiento de la empresa del -7,39 % en ventas.	
1	No se han cumplido las metas de indicadores, como es aumentar el número de clientes.
2	Falta de control en los procesos de ventas.
3	Baja Gestión Comercial
4	Personal de Ventas desmotivado por falta de comisiones.
5	Falta de inducción sobre Gestión de Ventas.
6	No se toman en cuenta las recomendaciones de los clientes.
7	No existe un sistema de auditorías al proceso de ventas.
8	Falta de innovación en los modelos de los envases.
9	Falta de difusión de los procedimientos y documentos relacionados con la Gestión de Ventas.

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

3.2.2.2 Cuadro de Afinidad e Ideas.

A continuación se encuentra un cuadro de afinidad e ideas, que relaciona cada idea con una afinidad dentro de la empresa.

Se ha categorizado a las afinidades de la siguiente manera, y según su origen:

Recursos: En donde se encasillan a las causas derivadas de talento humano, recursos económicos y/o materiales.

Gestión: En este grupo se incluyen todas las tareas o actividades, que no fueron realizadas, de acuerdo a una planificación previa, y que se reflejan en los resultados de indicadores.

Falta de información: Corresponde a los temas de comunicación, inducción y capacitación a los involucrados de la problemática.

Socialización: Que se refiere a la distribución, concienciación o formación de un grupo humano, que tengan un común denominador; en nuestro caso, es el personal de ventas.

Tabla 23. Cuadro de Afinidad e Ideas

AFINIDAD	IDEA
Recursos	Personal de Ventas desmotivado por falta de comisiones.
	Falta de innovación en los modelos de los envases.
Gestión	No se han cumplido las metas de indicadores, como es aumentar el número de clientes.
	Falta de control en los procesos de ventas.
	Baja Gestión Comercial
	No se toman en cuenta las recomendaciones de los clientes.
	No existe un sistema de auditorías al proceso de ventas.
Falta de información	Falta de inducción sobre Gestión de Ventas.
Socialización	Falta de difusión de los procedimientos y documentos relacionados con la Gestión de Ventas.

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.2.2.3 Diagrama de ISHIKAWA.

En el Diagrama de ISHIKAWA se realiza un análisis de las causas que pueden llevar a una problemática, a la que se denomina efecto.

Dicho diagrama denominado también “Espina de Pescado”, tiene como particularidad, clasificar a las causas en variables.

Con el fin de establecer un nexo lógico entre el diagrama de pescado, y el cuadro de afinidad, dichas variables obedecieron a la misma clasificación de la tabla 23 Cuadro de Afinidad e Ideas y en el análisis participaron el Jefe de Ventas, el Gerente Administrativo y un vendedor, los mismos que colaboraron en la lluvia de ideas.

Para el análisis del diagrama se asignan los siguientes valores:

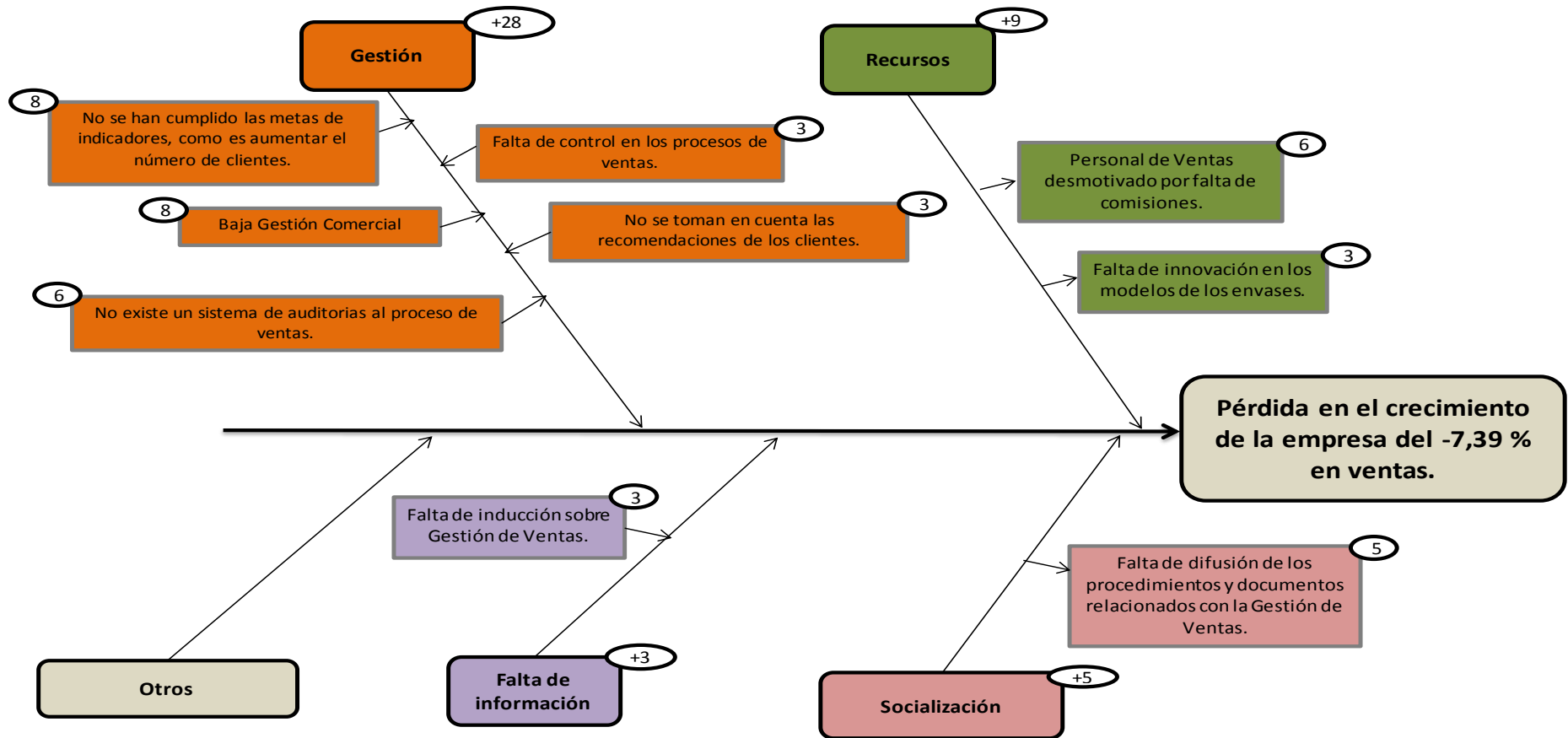
Se le da el valor de 1, si el participante considera que esa causa es poco probable.

Se asigna 2, si el participante piensa que dicha causa es probable.

Se coloca 3, si a criterio del participante, la causa es Muy Probable.

Según el diagrama podemos observar que donde existe mayor puntaje en las causas analizadas es en Gestión debido al poco control del proceso de ventas y la baja gestión comercial principalmente.

Ilustración 16. Diagrama de ISHIKAWA



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.2.2.4 Variación de Afinidad e Ideas.

En la siguiente tabla de variación de afinidad e ideas se detalla el análisis de causa del Diagrama de ISHIKAWA.

Tabla 24. Variación de Afinidad e Ideas

AFINIDAD	IDEA	JEFE DE VENTAS	GERENTE ADMINISTRATIVO	VENDEDOR	TOTAL
Recursos	Personal de Ventas desmotivado por falta de comisiones.	2	1	3	6
	Falta de innovación en los modelos de los envases.	1	1	1	3
Gestión	No se han cumplido las metas de indicadores, como es aumentar el número de clientes.	3	3	2	8
	Falta de control en los procesos de ventas.	1	1	1	3
	Baja Gestión Comercial	3	3	2	8
	No se toman en cuenta las recomendaciones de los clientes.	1	1	1	3
	No existe un sistema de auditorías al proceso de ventas.	2	3	1	6
Falta de información	Falta de inducción sobre Gestión de Ventas.	1	1	1	3
Socialización	Falta de difusión de los procedimientos y documentos relacionados con la Gestión de Ventas.	1	2	2	5
					45

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.2.2.5 Ponderación de Afinidad y Diagrama de Pareto.

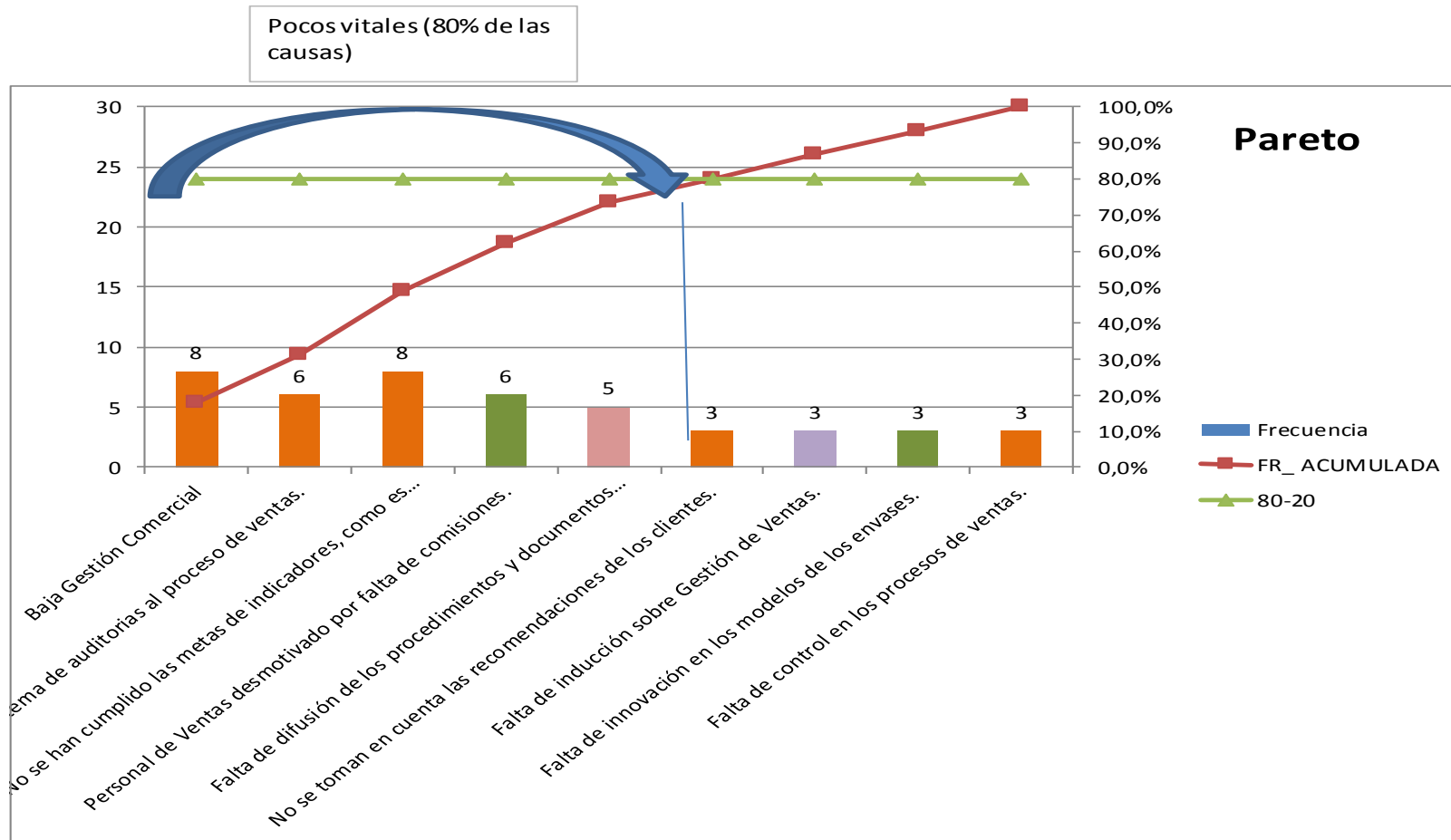
En la tabla 25 se encuentra la ponderación de cada afinidad y en el gráfico 11 el Diagrama de Pareto, donde se puede observar las 5 causas vitales que formarán parte del Plan de Acción y en las cuales se basará la propuesta del diseño del sistema de auditoría de gestión.

Tabla 25. Ponderación de Afinidad

AFINIDAD	FCE	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	FR_RELATIVA	FR_ACUMULADA	80-20
Gestión	Baja Gestión Comercial	8	8	17,8%	17,8%	80%
	No existe un sistema de auditorías al proceso de ventas.	6	14	13,3%	31,1%	80%
	No se han cumplido las metas de indicadores, como es aumentar el número de clientes.	8	22	17,8%	48,9%	80%
Recursos	Personal de Ventas desmotivado por falta de comisiones.	6	28	13,3%	62,2%	80%
Socialización	Falta de difusión de los procedimientos y documentos relacionados con la Gestión de Ventas.	5	33	11,1%	73,3%	80%
Gestión	No se toman en cuenta las recomendaciones de los clientes.	3	36	6,7%	80,0%	80%
Falta de información	Falta de inducción sobre Gestión de Ventas.	3	39	6,7%	86,7%	80%
Recursos	Falta de innovación en los modelos de los envases.	3	42	6,7%	93,3%	80%
Gestión	Falta de control en los procesos de ventas.	3	45	6,7%	100,0%	80%
		45		100%		

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
 Elaborado: Brenda Frutos

Gráfico 11. Diagrama de Pareto



Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.2.3 Priorización del Plan de Acción

3.2.3.1 Cuadro de Afinidad 5W 1H.

En la tabla 26 se encuentra un Cuadro de Afinidad donde el autor aplica la herramienta de análisis 5W (What?, Who?, Where? Why? When?) 1H (How?) para identificar con mayor claridad las causas del problema y el posible plan de acción a seguir para su solución y mejora.

Con el fin de responder a cada pregunta, el plan de acción estará compuesto por las actividades a realizar, los plazos a cumplir, el o los responsables, las razones por la cual se debe realizar dicha actividad y la forma como se desarrollará la misma.

Tabla 26. Cuadro de Afinidad 5W 1H

Cuadro de Afinidad 5W 1H

AFINIDAD	FCE	WHAT?	WHO?	WHERE?	WHY?	HOW?	WHEN?
Gestión	Baja Gestión Comercial	Diseñar Plan de Promoción	Jefe de Ventas	Área de Ventas	Aumentar la Gestión Comercial	Convocar a Reunión	1 mes
	No existe un sistema de auditorías al proceso de ventas.	Diseñar un Sistema de Auditorías	Auditor Líder	Oficinas de Plásticos S.A.	Para controlar y revisar el cumplimiento de los objetivos de Ventas	A través de un entrenamiento de asesor externo	2 meses
	No se han cumplido las metas de indicadores, como es aumentar el número de clientes.	Realizar el análisis de las causas de incumplimiento	Jefe de Ventas, Vendedores, Gerencia General	Oficinas de Plásticos S.A.	Para establecer nuevas estrategias	A través de reunión de indicadores (Revisión Gerencial) consecutivas (bimensual)	2 meses
Recursos	Personal de Ventas desmotivado por falta de comisiones.	Diseñar un Plan de Incentivos	Gerencia/ Talento Humano	Área de Ventas	Para aumentar el empoderamiento del personal de ventas	Establecer metas para el pago de incentivos	2 meses
Socialización	Falta de difusión de los procedimientos y documentos relacionados con la Gestión de Ventas.	Diseñar Plan de Difusión	Gerencia General/ Jefe de Ventas	Área de Ventas	Para mejorar la Gestión de Ventas	Mediante charlas, inducciones y capacitaciones	3 meses

Fuente: PLÁSTICOS S.A.
Elaborado: Brenda Frutos

3.2.3.2 Criterios de la Auditoría de Gestión.

En la Tabla 27 se encuentra los criterios utilizados para el diseño de un sistema de auditoría de gestión, los mismos que corresponderán a los analizados anteriormente, es decir: Gestión, Recursos y Socialización.

Tabla 27. Criterios de la Auditoría de Gestión

CRITERIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Peso	Valor	Resultado
GESTIÓN				67		
a) ¿Se ha determinado un plan de gestión comercial?	x				8	8
b) ¿Se ha cumplido dicho plan?		x			8	4
c) ¿Se han establecido indicadores para verificar el cumplimiento de la gestión de comercial?	x				8	8
d) ¿Se ha realizado el seguimiento y control de actividades del plan de gestión comercial?			x		8	0
e) ¿Se ha informado a todo el personal de ventas sobre las actividades a realizarse dentro del plan de gestión comercial?		x			8	4
f) ¿Se han establecido informes periódicos de la evaluación de la gestión comercial?			x		8	0
g) ¿Se han desarrollado acciones dirigidas a corregir las posibles desviaciones del plan tan pronto como sean detectadas?			x		8	0
h) ¿Existe un sistema de auditoría a la gestión comercial?			x		8	0
RECURSOS				18		
a) ¿Se ha establecido un programa de incentivos (económico o no) para el personal de ventas?			x		6	0
b) ¿Se revisa periódicamente el entorno motivacional de todo el personal de ventas?			x		6	0
c) ¿Tienen definidos los vendedores unos objetivos claros?			x		6	0
SOCIALIZACIÓN				15		
a) ¿Se ha informado al personal de ventas sobre los procedimientos y documentos relacionados con su gestión?		x			8	4
b) ¿Existe un plan de difusión de los procedimientos, documentos, planificación, entre otros para el mejoramiento de la gestión de ventas?			x		8	0
TOTAL				100	100	29

Fuente: PLÁSTICOS S.A.

Elaborado: Brenda Frutos

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 CONCLUSIONES

Una vez culminada la presente investigación y habiendo aplicado los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación profesional, y lo cual me ha resultado satisfactorio, puedo concluir:

PLÁSTICOS S.A no cuenta con ningún antecedente de control y medición ya que nunca se ha realizado una auditoría ni se había fijado la medición de sus objetivos por medio de indicadores.

Se realizó encuestas a los clientes de PLÁSTICOS S.A. con la finalidad de medir la percepción del cliente con respecto a la gestión comercial de la organización.

Se estableció la medida de los indicadores de los objetivos de la empresa, realizando la medición de los mismos, dándonos como resultado el descubrimiento de las falencias que han causado que en el año 2014 no hubiera crecimiento sino al contrario una pérdida del -7,39%.

Se analizó las causas vitales que generaron la baja eficacia en el proceso de ventas de la empresa, proponiendo un plan de acción para mejorar y/o corregir estas causas.

Además se propuso el diseño de un sistema de auditoría de gestión para el Departamento Comercial con criterios de evaluación que permita realizar una auditoría eficiente.

Por lo tanto, al final de esta investigación el autor puede concluir que se cumplió con los objetivos planteados, esto contribuirá con el mejoramiento del proceso comercial dentro de la empresa. Plásticos S.A. ahora ya cuenta con el diseño de un sistema de auditoría de gestión para su Departamento Comercial, lo cual le permitirá llevar un mejor control de sus objetivos y cumplir con sus metas. Este mismo modelo puede ayudarles como ejemplo a diseñar un sistema para sus demás procesos, si la empresa lo considerará necesario en algún momento.

4.2 RECOMENDACIONES

Realizar periódicamente reuniones del personal de ventas, Gerencia Administrativa y Gerencia General, con el fin de revisar el desempeño de los indicadores, para tomar decisiones estratégicas y mejorar la Gestión del Departamento Comercial.

Implementar el plan de acción propuesto en este trabajo investigativo y proponer nuevos planes de acción para todos los procesos de la empresa que en esta investigación no fueron analizados.

Efectuar periódicamente las encuestas de satisfacción al cliente.

Establecer en el futuro nuevas mediciones a través de indicadores de gestión para los objetivos de los procesos que no fueron analizados en este estudio, con el fin de que el control se realice a toda la empresa.

Implantar con posterioridad un sistema completo de auditoría de gestión en forma periódica que permita conocer la realidad del cumplimiento de sus metas y puedan evaluar su eficacia.

Bibliografía

- Alvin, A. A., Randal, J. E., & Beasley, M. S. (2007). Auditoría. Un Enfoque integral (Décimoprimer edición ed.). México: PEARSON Educación.*
- Andrade, P. R. (22 de Noviembre de 2001). Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, Ecuador.*
- ASOCIADOS, M. &. (2009). Auditoría Externa de Gestión y Resultados de Cierre 2008. Manizales: NEXIA INTERNATIONAL. Recuperado el 10 de 12 de 2014, de <http://www.chec.com.co/>*
- Bell, B. Y. (02 de 2011). Guía Metodológica para las Auditorías de Gestión para las Empresas de Servicios. Contribuciones a la Economía. Recuperado el 17 de 01 de 2015, de <http://www.eumed.net/>*
- Beltrán, J. J. (2008). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. (Segunda ed.). 3R Editores.*
- Contraloría General del Estado. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2015, de <http://www.contraloria.gob.ec/>*
- Contraloría General del Estado. (última actualización 10 de Febrero de 2014). Ley Orgánica. Ecuador.*
- Contraloría, G. d. (Agosto de 2001). Manual de Auditoría Financiera Gubernamental. Ecuador.*
- Cook, J. W., & Winkle, G. M. (1996). Auditoría (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.*
- Cruz, L. O. (Noviembre de 2007). Indicadores de Gestión. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014, de www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/.../indicadores-de-gestion.doc*
- Fernández, A. J. (1996). La Auditoría Administrativa. México: Diana.*
- Franklin, B. (s.f.). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio (Segunda ed.). 2007, México: Pearson.*
- Franklin, F. E. (2013). Auditoría Administrativa (Tercera ed.). México: Pearson.*
- Garrido, D. S. (8 de junio de 2008). Auditoría de Gestión. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de <http://agsonmer.blogspot.com/>*
- Leonard, W. P. (1991). Auditoría Administrativa. México: Ediciones Diana.*
- Mendivil, E. V. (2002). Elementos de Auditoría. México: ECAFSA.*

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. (01 de Diciembre de 2009). Quito, Ecuador.

Ortiz, S., & Samaniego, J. (2008). Tesis: Metodología de Auditoría de Gestión para el Área de Ventas. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Padrón, R. M. (2008). GestioPolis. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/>

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (07 de Julio de 2003). Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1. Fotos de Productos

PRODUCTOS COMERCIALIZADOS



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

LÍNEA COSMÉTICA



Fuente: PLÁSTICOS S.A



Fuente: PLÁSTICOS S.A.

LÍNEA FARMACÉUTICA



Fuente: PLÁSTICOS S.A.