

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PARA EVALUAR LAS OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ CALDERÓN, TATIANA SARAÍ

MEJÍA DE RAMOS, JULIA VERÓNICA

RAMOS HERNÁNDEZ, QUEVIN OTONIEL

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE, 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaría de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador General de Seminario de Graduación	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Maf. José Gustavo Benítez Estrada
Jurado Examinador	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares Maf. José Gustavo Benítez Estrada

DICIEMBRE, 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Estoy agradecida primeramente con Dios por haberme dado la vida, salud, perseverancia, sabiduría y los recursos necesarios para culminar mi carrera Universitaria. Con mis padres Oscar Ernesto Martínez, Zoila Hilda Tatiana Calderón de Martínez y mis hermanos por cada día animar a ser mejor y hacerme saber que puedo alcanzar todo lo que me proponga, con mis maestros y asesores por contribuir en mi aprendizaje y con mi querido esposo Julio Cesar Campos Cañas por brindarme cada día su apoyo y paciencia.

Tatiana Saraí Martínez Calderón

Agradezco primeramente Dios por la sabiduría, fortaleza, salud y vida que me ha dado para poder concluir mis estudios; a mi esposo Quevin Ramos, a mi madre María Hernández, mis hermanos y mis suegros quienes constantemente me brindaron su amor, orientación, motivación y apoyo incondicional, por inspirarme a seguir adelante; a mis asesores y catedráticos, que me guiaron sabiamente en el desarrollo de mi formación profesional; y a todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra manera y formaron parte para culminar mi carrera y mi trabajo de investigación.

Julia Verónica Mejía de Ramos

A Dios todopoderoso por darme la sabiduría necesaria para culminar mis metas, por darme fortaleza en los momentos difíciles y por darme una vida llena de experiencias y aprendizajes. A mi madre Arely de Ramos y mi padre Higinio Ramos por brindarme su apoyo en cada etapa de mi vida, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible, por los valores que me ha inculcado y por ser una guía en mi camino. A mi amada esposa Julia de Ramos por estar siempre a mi lado y su apoyo en toda situación. A los docentes, asesor y compañeros por saber transmitir sus conocimientos, por su paciencia, dedicación y comprensión a lo largo de la carrera.

Quevin Otoniel Ramos Hernández

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 NOVEDOSO	6
1.3.2 FACTIBILIDAD	6
1.3.3 UTILIDAD SOCIAL	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 HIPÓTESIS	8
1.5.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO	8
1.5.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES	9
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE TEXTILES	10
2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TELAS	11
2.2 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	14
2.2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	14
2.2.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	17
2.2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	18
2.2.4 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	18
2.2.5 NATURALEZA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	19
2.2.6 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	19
2.2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	20
2.2.8 DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS DE LA AUDITORÍA FINANCIERA Y DE GESTIÓN	22
2.2.9 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	25
2.2.10 INDICADORES DE GESTIÓN	30
2.3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	33
2.3.1 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	33
2.3.2 TIPOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	34
2.3.3 TÉCNICAS DE AUDITORÍA	38
2.3.4 DIFERENCIA ENTRE TÉCNICA Y PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	38
2.3.5 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	38
2.4 MARCO TÉCNICO Y NORMATIVO	40
2.5 MARCO LEGAL	45
CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	47
3.2.1 ESPACIAL	47
3.2.2 TEMPORAL	47

3.3	SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO	48
3.3.1	UNIDAD DE ANÁLISIS	48
3.3.2	POBLACIÓN Y MARCO MUESTRAL	48
3.4	TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	51
3.4.1	TÉCNICAS Y PROCESAMIENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
3.4.2	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	52
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	52
3.5.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS PROCESADOS	52
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	53
3.7	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	54
3.7.1	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
3.7.2	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	68
	CAPÍTULO IV– PROPUESTA DE SOLUCIÓN	71
4.1	PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO	71
4.2	ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN	72
4.3	OBJETIVO, BENEFICIOS Y LIMITANTES DE LA PROPUESTA	72
4.3.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	72
4.3.2	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	73
4.3.3	LIMITANTES EN EL DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	73
4.4	DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	74
4.4.1	CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	74
4.4.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	75
4.4.3	ANÁLISIS FODA DE LA ENTIDAD	77
4.4.4	DETERMINAR INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ENTIDAD	77
4.4.5	DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS	80
4.4.6	PROGRAMAS PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	81
4.4.7	MODELO DE INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	114
4.4.8	VALORACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS	123
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS	130

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág. N°
Figura N° 1:	Organigrama de una empresa dedicada al comercio textil	12
Figura N° 2:	Proceso de la auditoría de gestión	25
Figura N° 3:	Proceso de la auditoría de gestión en el desarrollo del caso práctico	72

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág. N°
Tabla N° 1:	Principales diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión	23
Tabla N° 2:	Semejanzas entre auditoría financiera y de gestión	24
Tabla N° 3:	Normativa técnica aplicada a empresas comercializadoras de telas	41
Tabla N° 4:	Componentes del control interno (Coso ERM)	44
Tabla N° 5:	Legislación aplicada en el cumplimiento de requisitos y obligaciones legales para las empresas comercializadoras de telas	46
Tabla N° 6:	FODA de una empresa comercializadora de telas	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1:	Cuestionario dirigido a los profesionales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA)
Anexo N° 2:	Análisis e interpretación de resultados
Anexo N° 3:	Listado de empresas y sucursales dedicadas a la comercialización de telas en el municipio de San Salvador, Digestyc 2018

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad los cambios económicos que van surgiendo en las empresas específicamente en el sector comercio dedicado a la venta de telas, crea la necesidad de vigilar la gestión en sus aspectos organizativos, administrativos, operativos y financieros de tal manera que se obtenga mayor eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus operaciones.

La apertura de nuevos mercados tanto nacionales e internacionales y los niveles de competitividad que tienen que alcanzar, conlleva a las empresas a adoptar responsabilidades más grandes para lograr sus metas y objetivos, ante tal situación y con el fin de controlar y administrar de una forma más eficiente sus recursos, obliga a mejorar y ampliar sus controles requiriendo los servicios de una persona que tenga los conocimientos adecuados para poner en práctica el uso de una técnica especializada como lo es la auditoría de gestión dentro de la organización, es aquí donde el rol del profesional en contaduría pública y auditoría tiene que tomar una nueva visión ante las expectativas que se van generando y formar parte del crecimiento y desarrollo de la entidad.

Respecto a lo anterior, los profesionales de la carrera de contaduría pública, tienen la dificultad para realizar este tipo de trabajos, debido a que se carece de una herramienta técnica de apoyo que sirva de guía y que ayude a evaluar las operaciones que se realizan en las empresas comercializadoras de telas, principalmente porque el conocimiento acerca de cómo llevar a cabo una auditoría de gestión es limitado debido a la poca experiencia obtenida por los profesionales, la falta de material bibliográfico, capacitaciones y diplomados que proporcionen educación continua en el área, y la falta de procedimientos definidos para desarrollar estos trabajos.

En respuesta a la problemática antes expuesta, el presente trabajo consistió en proporcionar a los profesionales en contaduría pública, procedimientos de auditoría de gestión que sirvan como una herramienta técnica para evaluar las operaciones de las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario aplicar el modelo hipotético deductivo, el cual consiste en observar el problema en estudio, operar hipótesis y sus variables, para luego analizar a partir de toda información recopilada y obtenida por medio de cuestionarios y deducir las causas y medir sus efectos, lo que permitió obtener resultados estadísticos, que llevan a realizar un diagnóstico sobre la investigación, en el cual se expresa la existencia de la problemática antes mencionada. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde cada uno de los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser elegidos. La población es finita y está integrada por los profesionales clasificados como Personas Naturales, inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) al 31 de diciembre de 2017.

La recopilación de la información que consta en el trabajo se realizó en forma bibliográfica y de campo; las técnicas utilizadas fueron la investigación documental que consistió en la consulta de libros y textos sobre el tema y la investigación de campo que se llevó a cabo a través de cuestionarios dirigido a profesionales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) , el cual permitió el alcance de los objetivos y así determinar el grado de conocimiento que poseen los profesionales en la ejecución de trabajos de auditoría de gestión y la práctica en el desarrollo de ese tipo de trabajos.

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se concluyó que los profesionales en contaduría pública no cuentan con un modelo metodológico y bibliográfico de auditoría de gestión, ni tampoco cuentan con un modelo de procedimientos de este tipo de auditoría para ejecutarlos en las empresas dedicadas al comercio textil y que este sea tomado como una herramienta técnica de apoyo para el desarrollo de su trabajo.

Como producto de la investigación se concluye que en su mayoría los profesionales en contaduría pública carecen de la experiencia para realizar auditorías de gestión y desconocen la aplicación, ventajas y beneficios que esta ofrece, limitándose en muchos casos, a realizar solamente auditorías financieras o fiscales, por lo que recomendamos tomar en cuenta los procedimientos presentados en este trabajo para el desarrollo de auditoría de gestión, ya que este documento, contiene parámetros básicos para la realización de la misma y contribuye al desarrollo de un trabajo con mayor calidad profesional.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la importancia y necesidad de proporcionar a los contadores públicos información para desarrollar procedimientos de auditoría de gestión a las empresas de comercio textil y en específico las que prestan servicios de compra y venta de telas.

El capítulo I describe el planteamiento del problema, el cual incluye la situación problemática, el enunciado del problema, la justificación de la investigación, los objetivos que se persigue, la hipótesis y las limitaciones al momento de realizar la investigación.

El capítulo II se plantea el marco teórico con los antecedentes del comercio y comercialización de textiles, las generalidades de la auditoría de gestión, conceptualización de los procedimientos de auditoría, tipos de auditorías, y el marco técnico y legal que comprende todas las normas y leyes aplicables a la auditoría de gestión y las relacionadas a las comercializadoras de telas, tomándose de base para el desarrollo de la investigación y del caso práctico.

El Capítulo III se define la metodología usada en la investigación describiendo el tipo de investigación, muestra y unidad de análisis, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, el proceso de tabulación y análisis de los resultados, y por último el diagnóstico sobre el área en estudio.

El Capítulo IV se desarrolla la propuesta de solución presentando los procedimientos de auditoría de gestión para evaluar las operaciones en las empresas comercializadoras de telas, según lineamientos establecidos en las Normas de Internacionales de Auditoría como herramienta dirigida a los auditores inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría. Así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis e interpretación de la información recolectada durante el estudio y finalmente, se presenta la bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo y los anexos sobre información relevante de la investigación.

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los textiles son uno de los principales bienes comercializados a nivel mundial, y su producción se caracteriza por ser intensiva en la utilización de mano de obra, sobre todo en la etapa de confección, proporcionando empleo a un segmento importante de la población económicamente activa en las regiones donde se lleva a cabo.

A nivel nacional, es considerado el mayor sector exportador del país, al cierre del año 2017, la mitad de las exportaciones totales del sector textil y confección salvadoreño se concentraron en productos tales como t-shirt y camisetas de punto, suéteres, cardiganes, chalecos, medias, pantimedias y leotardos, según lo indicó la Cámara de Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador (Camtex). La gremial detalló que al país ingresaron unos US\$1,320 millones, equivalente al 50 % de las exportaciones totales del sector en 2017.

En general, el sector textil y de confección logró exportar US\$2,617.1 millones en 2017, y tuvo un crecimiento interanual de 3.8%, equivalente a US\$95.1 millones más respecto a 2016. El Banco Central resaltó los resultados de exportación en 17 ramas de la economía, siendo las de mayor aporte: prendas de vestir con US\$88.3 millones más durante el año 2017 y textiles con US\$76.9 millones adicionales. Las exportaciones de bienes de la industria textil y confección crecieron 3.3%, siendo el principal destino Estados Unidos el cual engloba el 73.8% de las ventas en ese país.

Las importaciones totales acumularon US\$4,722.4 millones, US\$479.2 millones más respecto a los meses de enero a mayo del 2017, lo cual equivale a un crecimiento interanual de 11.3%. Según clasificación económica de las importaciones, los bienes intermedios utilizados en

el proceso de producción como materias primas y para brindar servicios alcanzaron los US\$2,028.8 millones, con 11.1% de crecimiento en relación al año anterior.

Los bienes de consumo sumaron US\$1,703.9 millones y crecieron a una tasa de 9.8%, de los cuales el 85.7% fueron bienes no duraderos y 14.3% de estas constituyen bienes duraderos entre los que se encuentran electrodomésticos, muebles y accesorios.

Los productos que más importó El Salvador de Estados Unidos fueron: derivados de petróleo; hilados de algodón, filamentos y fibras sintéticas; y maíz. Por su parte, los productos que más se compraron a los países centroamericanos (incluyendo Panamá) fueron: t-shirts, energía eléctrica, tejidos de punto, quesos y requesón, y carne bovina fresca o refrigerada, todo lo anterior según el informe analítico de comercio exterior de El Salvador emitido por el Banco Central de Reserva (BCR) de enero a mayo 2018.

Respecto a lo anterior queda demostrado que el comercio textil en El Salvador es una rama de la economía nacional que ha desempeñado un papel importante en la sociedad generando empleos, y al igual que cualquier sector de la economía salvadoreña siempre está en busca de obtener ingresos por medio de las ventas, ofreciendo productos de calidad y buscando lograr la satisfacción de los clientes; pero dado los cambios en las economías de los países es necesario poner énfasis no solo en la búsqueda de mayores ventas, sino que también en la manera de optimizar los recursos y lograr una mayor rentabilidad así como también contar con una herramienta técnica que permita evaluar si se están cumpliendo los objetivos y metas planteados por la dirección, considerando y ordenando los recursos con los que se cuenta para lograr un mejor desempeño y productividad.

En la actualidad los gerentes y propietarios de las empresas dedicadas a la comercialización de telas requieren de servicios que les garanticen un adecuado sistema de control, uniformidad en los procesos operativos, competitividad en el mercado y sobre todo una mayor optimización en el uso de los recursos que se poseen, considerando que en la actualidad la auditoría que más se demanda en el sector es la auditoría financiera, la cual se limita a verificar y brindar una opinión de la razonabilidad respecto a las cifras proporcionadas en los estados financieros, el empresario se ve en la necesidad de contar con otro tipo de revisión poco solicitada a la fecha, como lo es la auditoría de gestión, que es de valioso apoyo para la administración, debido a que proporciona una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad orientada a mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones y mejorar la productividad cumpliendo las metas y objetivos propuestos.

Además al desarrollar exámenes de gestión se pueden identificar causas de ineficiencias, practicas antieconómicas o la falta de recursos económicos, humanos y materiales; lo cual dificultaría lograr un mejor desempeño en las operaciones de las entidades; de acuerdo a las indagaciones realizadas, la falta de una auditoría de gestión incrementa los riesgos que las actividades realizadas sean irregulares, que haya pérdidas de tiempo, que los recursos financieros no se estén utilizando eficientemente, además que ocurran algunas actuaciones equivocadas.

Como parte del desarrollo y los constantes cambios en las necesidades que surgen en las empresas con el propósito de ser más rentables por medio de una gestión eficiente, optimizando recursos y lograr las metas y objetivos propuestos; los gerentes y propietarios de las entidades se ven en la necesidad de recurrir a la auditoría de gestión contratando profesionales que ejecuten el trabajo asignado, cumpliendo con los objetivos y expectativas de la alta administración.

Respecto a lo anterior, los profesionales de la carrera de contaduría pública, tienen la dificultad para realizar este tipo de trabajos, debido a que se carece de una herramienta técnica de apoyo que sirva de guía y que ayude a evaluar las operaciones que se realizan en las empresas comercializadoras de telas, principalmente porque el conocimiento acerca de cómo llevar a cabo una auditoría de gestión es limitado debido a la poca experiencia obtenida por los profesionales, la falta de material bibliográfico, capacitaciones y diplomados que proporcionen educación continua en el área, y la falta de procedimientos definidos para desarrollar estos trabajos, así como también por la falta de especialización, derivado que la auditoría de gestión no es muy demandada en la actualidad, en comparación con la auditoría financiera, fiscal o forense y por ende el profesional opta por especializarse solo en dichas áreas. La poca demanda de este tipo de trabajos, es principalmente según las indagaciones realizadas, porque los directivos de las empresas no la reconocen como una aliada en el logro de los objetivos estratégicos, económicos y sociales que ellos deben cumplir, considerándola más como un gasto.

Se considera que es de importancia contar con procedimientos que apoyen a los profesionales en el desarrollo de sus trabajos y que contribuyan a la realización de una auditoría de gestión en las empresas dedicadas a la comercialización de telas, acorde a una metodología clara, precisa y efectiva que sirva de guía y consulta a los profesionales de la carrera de contaduría pública para ejecutar este tipo de encargos y así mismo presentar a los gerentes o propietarios de las distintas empresas del sector y fomentar la expectativa de cuáles serían los beneficios que obtendrían si se ejecuta esta clase de trabajos en su organización.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Debido a la necesidad de contar con procedimientos de auditoría de gestión que apoyen a los profesionales clasificados como Personas Naturales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) a evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas en las empresas dedicadas al comercio textil, como grupo de investigación se planteó la siguiente formulación del problema:

¿De qué manera afecta a los profesionales de la carrera de contaduría pública la falta de procedimientos de auditoría de gestión, que sirvan como herramienta técnica para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones que se realizan en las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la profesión del ejercicio de la contaduría pública se requiere una constante actualización del entorno donde se desarrolla, razón por la que se enfatizó en la realización de una herramienta técnica que puedan utilizar los profesionales de la carrera de contaduría pública al momento de elaborar su trabajo en las empresas comercializadoras de telas y los procedimientos que pueden aplicarse a estas, para la optimización de los recursos con base a criterios de eficiencia; logros de objetivos y metas con eficacia y adquisición de bienes con parámetros de economía.

El estudio se justifica por los siguientes apartados:

1.3.1 Novedoso

La investigación se consideró novedosa debido a la utilidad que brinda a los profesionales clasificados como Personas Naturales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) para el desarrollo de una auditoría de gestión a los procesos que realizan las empresas comercializadoras de telas, por lo que fue necesario realizar el diseño de procedimientos para ejecutar un examen a las áreas críticas y de esta manera contar con un instrumento útil que permita realizar evaluaciones a las operaciones de dichas entidades.

1.3.2. Factibilidad

1.3.2.1 Documental

El trabajo realizado se consideró factible debido a que se contó con material de apoyo como: normativa técnica que fue de utilidad para el desarrollo del estudio como lo son las Normas Internacionales de Auditoría en su versión vigente, así como también con bibliografía teórica por medio de trabajos de graduación, libros de texto, revistas y publicaciones de forma digital.

1.3.2.2 De campo

El estudio se realizó contando con la participación de una muestra de los profesionales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), así como también, las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador, al cual se tuvo acceso de información sobre los procesos y procedimientos implementados en la entidad, lo que ayudo al cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.3.2.3 Recursos económicos y tecnológicos

La investigación se consideró factible debido a que no requiere una amplia inversión económica y se contó con los recursos tecnológicos necesarios. Por tanto, el trabajo se desarrolló de manera normal y efectiva.

1.3.2.4 Apoyo institucional

Se tuvo el apoyo de docentes asignados por la escuela de Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador que poseen dominio y amplio conocimiento del área de estudio, quienes garantizaron que se cumplieran los objetivos y metas dadas por la coordinación de los trabajos de graduación.

1.3.3 Utilidad social

Se desarrolló con la finalidad de proporcionar a los profesionales de la carrera de contaduría pública procedimientos de auditoría de gestión que sirvan como una herramienta técnica de apoyo para evaluar las operaciones en áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador; quienes serán los principales beneficiados, permitiéndoles el desarrollo de este tipo de trabajos. Por otra parte será de utilidad a la administración de este tipo de entidades debido que les permitirá comprender la importancia de la auditoría de gestión y como les ayuda en la optimización de sus recursos y el logro de sus metas y objetivos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Proporcionar a los profesionales en contaduría pública, procedimientos de auditoría de gestión que sirvan como una herramienta técnica para evaluar las operaciones de las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador.

1.4.2 Objetivos específicos

- Investigar la situación actual de las empresas comercializadoras de telas para determinar cómo afecta la falta de una herramienta técnica, que sirva para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de sus áreas críticas.
- Desarrollar un estudio de campo enfocado a la investigación, por medio de encuestas o entrevistas, para sustentar el estudio.
- Elaborar procedimientos de auditoría de gestión enfocados en las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis de trabajo

Los procedimientos de auditoría de gestión proporcionados a los profesionales en contaduría pública, contribuyen a evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y se logran los objetivos en las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador.

1.5.2 Determinación de variables

- **Variable Independiente:**

Procedimientos de auditoría proporcionados a los profesionales en contaduría pública, como herramienta técnica de auditoría de gestión.

- **Variable Dependiente:**

Evaluación del grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y se logran los objetivos en las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitantes:

- Dentro de la población en estudio fue complejo identificar a los profesionales clasificados como Personas Naturales, puesto que en el reporte emitido por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) al 31 de diciembre de 2017 es un reporte general el cual plasma las firmas de auditoría y profesionales independientes.
- En la muestra fue difícil identificar si los profesionales seleccionados auditaban empresa comercializadoras de telas por lo que se tuvo el debido cuidado al momento de pasar las encuestas.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE TEXTILES

Durante mucho tiempo la economía salvadoreña dependió fundamentalmente del sector agropecuario, este fue la fuente principal de comercialización, empleos y exportaciones, al principio con el cultivo del añil, después con el café y luego con la producción de azúcar y algodón. A partir del registro de las primeras grandes inversiones privadas y estatales en el sector del comercio, en su mayoría por empresas multinacionales extranjeras, se inició una diversificación del aparato productivo y comercial, que fomentó el surgimiento de instalaciones dedicadas a la fabricación y el comercio de productos textiles. Después de la producción y comercio de alimentos, la principal actividad comercial que atrajo la atención de las personas fue la compra-venta de materia prima para la confección de ropa, tales como las telas, la lana, el lino, el cáñamo y el algodón.

Desde 1966 surgieron las primeras comercializadoras de telas en El Salvador con el objetivo comercializar producto textil a los pobladores. La idea fue surtir a los distribuidores mayoristas con diseños novedosos y variedad de telas que escaseaban en esa época. A partir de la década de los 90's, se abrieron más puertas al público minorista, apoyando a los pequeños confeccionistas en su búsqueda de telas.

En la actualidad este sector ha tenido un mayor crecimiento, prueba de ello es que, por ejemplo, en el municipio de San Salvador se han identificado 25 empresas dedicadas a la comercialización de telas de las cuales suman un total 47 sucursales, según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc), lo cual ha beneficiado a la generación de empleos. **(Ver Anexo 2).**

2.1.1 Estructura organizativa de una empresa comercializadora de telas

La organización de una empresa dedicada a la comercialización de telas debe estar documentada en un organigrama general que indique claramente la estructura jerárquica de las áreas de la entidad, este debe estar vigente y autorizado por la administración, este documento se basa en lo que denominamos departamentos y que variarán según el tipo de entidad y su tamaño. Por ejemplo, una gran empresa dedicada a la venta de telas con un amplio mercado necesita un departamento de comercialización bien estructurado, así como también de las demás áreas que hacen posible el funcionamiento de la empresa.

Por lo general, la estructura de dichas empresas posee áreas: administrativa, de ventas y de contabilidad, tal como se muestra en la **Figura N° 1**.

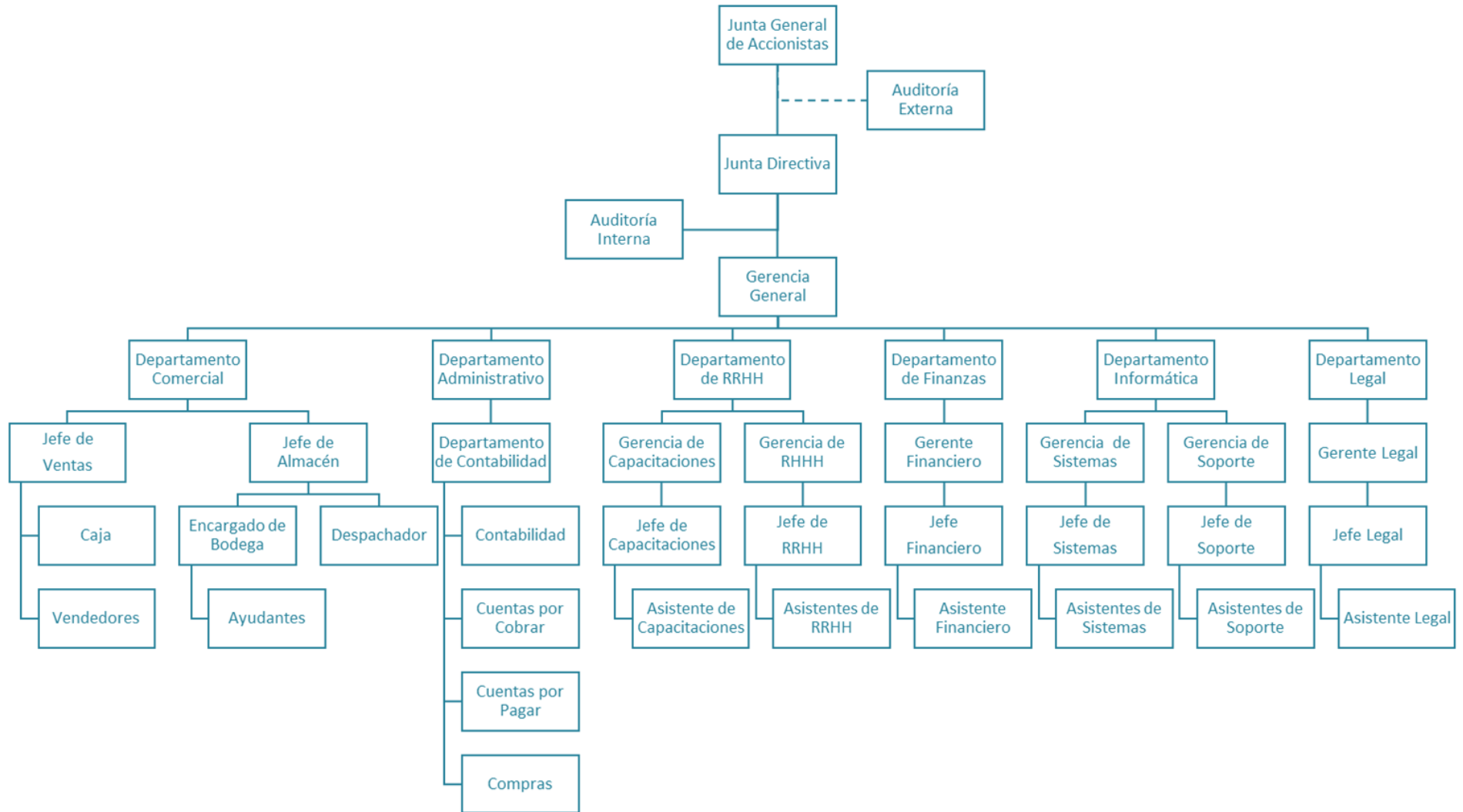


Figura N° 1: Organigrama de una empresa dedicada al comercio textil.

Las principales funciones de las diferentes áreas de las empresas dedicadas a la comercialización de telas son, por ejemplo:

- **Auditoría interna:** departamento encargado de ayudar a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- **Gerencia administrativa:** se encarga de planificar, controlar, dirigir y supervisar las diferentes áreas de la empresa en aspectos estratégicos, financieros, legales, de conformidad a los lineamientos de la junta directiva.
- **Contador general:** profesional delegado de las finanzas de la empresa, es quien desempeñara funciones básicas y relacionadas con la contabilidad de la empresa de acuerdo con la normativa técnica aplicable. Presenta estados financieros que reflejen la situación económica de la empresa durante el ejercicio contable.
- **Recursos humanos:** se encarga de la formación de sus empleados y el seguimiento de cada uno de ellos para encajar un perfil u otro en el área que mejor le corresponda, o bien, rescindir de ellos en el caso de que el rendimiento no sea el adecuado.
- **Gerencia de ventas:** es el encargado de promover, planificar como su cargo lo menciona, la venta de los productos comercializado por la empresa. Es la carta de presentación de la empresa con los diferentes clientes ya que se encarga de atender, visitar, gestionar y en muchos casos de realizar el cobro a los clientes.

- **Encargado de compras:** entre sus funciones fundamentales se encuentra la de solicitar y recibir requerimientos, cotizaciones y muestras de productos que deben ser comprados para la venta, acorde a la demanda generada por los clientes. Así como también, debe tener actualizado los inventarios de bodega relacionados con el sistema informático de la empresa.
- **Encargado de bodegas:** recibe y entrega los productos terminados, así como fiscaliza la existencia de los mismos. Entre sus funciones se encuentra la de completar registros de entradas y salidas de producto terminado.

2.2 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.2.1 Definición de auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad o área específica, orientada a mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles para el logro de las metas y objetivos propuestos, facilitar la toma de decisiones por la alta dirección ejecutando acciones correctivas que ayuden mejorar la rentabilidad de la organización. (Maldonado, 2011)

Es por ello, que este tipo de auditoría tiene la finalidad de examinar y valorar las políticas de gestión, así como el desempeño de todas las áreas. Los factores de evaluación abarcan a partir de los elementos operativos y estratégicos; tales como, panorama económico, estructura organizativa, manuales de políticas y procedimientos, así como, la exactitud y confiabilidad de los controles, la adecuada utilización del personal, equipo y materiales. Además, representa una herramienta la cual puede auxiliarse las instituciones del sector público y privado a fin de evaluar

la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus operaciones, de tal manera que le permita una mayor competencia en el mercado nacional e internacional. A continuación se presenta los elementos de eficacia, eficiencia y economía que son parámetros en la utilización racional de los recursos y mejora las actividades de la entidad.

Eficacia:

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. (Blanco Luna, 1998)

La eficacia expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programados, en el tiempo esperado. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la empresa. La eficacia es un término que mide el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto por una entidad, en un tiempo preestablecido. Si se ha alcanzado plenamente el objetivo planteado inicialmente, se dice que se ha actuado con eficacia. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad. (Blanco Luna, 1998).

La eficiencia está referida al uso de los recursos humanos, financieros y materiales para el logro de los objetivos y metas establecidas en la entidad. Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la empresa realizó su gestión.

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren los recursos sean estos financieros, humanos o materiales, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Maldonado, 2010).

La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos, los auditores determinan si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo. Esto, por sí mismo no es muy fácil determinar. Se presume que hay estándares disponibles para juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de los recursos. Un ejemplo de un indicador para la economía es aceptar la más baja oferta para comprar un activo. Pero no es tan simple, pues las ofertas pueden ser manipuladas por los participantes, por lo tanto, ese indicador puede no ser suficiente. Es en esta situación, donde el auditor debe tomar otros factores, tales como cantidad, calidad, lugar, tiempo y costo. Se requieren factores fáciles de evaluar, para determinar si la economía fue mantenida en la adquisición de los recursos.

2.2.2 Antecedentes de la auditoría de gestión

Inicialmente la auditoría se limitó a la verificación de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos, es decir confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros; con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose tanto que en los últimos años se ha desarrollado diversas clases de auditoría en respuesta a las necesidades de los usuarios de las entidades públicas y privadas, entre estas se pueden mencionar las siguientes: financiera, sistemas informáticos, fiscal, forense y de gestión.

La auditoría de gestión surgió en respuesta a la necesidad de informar de manera objetiva e independiente aspectos que la información financiera no proporciona; como medir y cuantificar si se están logrando los objetivos y metas establecidos en los distintos niveles con eficiencia y eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización. Convirtiéndose ésta como una herramienta para el fortalecimiento de la administración porque evalúa, mide y controla la gestión efectuada en la institución.

En nuestro país El Salvador la práctica de la auditoría de gestión a diferencia de otros países latinoamericanos, no ha alcanzado un adelanto trascendental en su aplicación en el ámbito privado, a diferencia de las entidades gubernamentales donde se realiza con más frecuencia este tipo de auditoría derivado que las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (NAIG) emitidas por la Corte de Cuentas de la República proporcionan los lineamientos para ejecutar este tipo de encargos en las entidades públicas.

2.2.3 Importancia de la auditoría de gestión

La importancia de este tipo de auditoría radica en que permite conocer el estado en el cual se encuentra la administración y la situación de la empresa en general, ayuda a la administración a ser más eficaz, logrando descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para lograr una mayor rentabilidad y crecimiento. Evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son eficacia, eficiencia y economía. (Arriga Ramírez, 2014)

2.2.4 Objetivo de la auditoría de gestión

El objetivo principal de la auditoría de gestión es brindar recomendaciones para que la entidad auditada cumpla con sus metas y objetivos propuestos, basándose en principios de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, que permita mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de los servicios que esta presta. Dentro del campo de acción se pueden señalar los siguientes objetivos específicos: (Cabrera, Ortíz, & Durán, 2015)

- Evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas, estrategias y procedimientos de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y economía con el fin de verificar el desempeño de sus actividades hacia el cumplimiento de la gestión administrativa de la organización.
- Determinar el grado de cumplimiento de la misión y visión de la organización.
- Verificar la existencia de objetivos y planes propuestos por la alta gerencia comprobando el cumplimiento de los mismos.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de estos por parte de la organización.

- Mejorar la calidad de todos los procesos a fin de que la información sea veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Determinar las desviaciones importantes en las actividades de una empresa con la finalidad de sugerir las acciones correctivas.
- Ayudar al área financiera a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar de mejor manera los recursos humanos, materiales y financieros.
- Generar recomendaciones tendientes al mejoramiento de la administración a través de un sólido sistema de control interno.

2.2.5 Naturaleza de la auditoría de gestión

La naturaleza de la auditoría de gestión es de tipo gerencial porque actúa como una herramienta para la alta calidad y sana administración, permitiendo detectar las deficiencias de la empresa y plantear soluciones concretas para su tratamiento, proporcionando criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias en todas las áreas de la entidad auditada. Midiendo por medio de sus indicadores los grados de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos disponibles y la forma en la cual deben ser corregidas las deficiencias detectadas. (Arriaga Ramírez, 2014)

2.2.6 Alcance de la auditoría de gestión

El alcance de la auditoría de gestión está dado por las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizan durante la revisión, y estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa de que se

trate; y en cuanto a la profundidad y precisión abarcará una parte o la totalidad de las áreas o procesos. (Rodríguez Valencia, 1980)

Al término de la auditoría, se deberán obtener recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades que mejoren su administración y operación en general. Es importante establecer el alcance con objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en un período razonable, por ello el tiempo de realización de una evaluación integral variará según la extensión y profundidad del trabajo que se realice.

Los factores que deben tomarse en cuenta para determinar el alcance en una auditoría de gestión son:

- Los fundamentos legales, objetivos, metas, programas, sistemas y controles.
- El entorno de la entidad y el área geográfica que abarca.
- La complejidad estructural y funcional, y el grado de desarrollo organizacional.
- La dimensión y alcance de las interrelaciones y operaciones internas y externas
- La disposición de los recursos necesarios para la realización de la auditoría.
- El tiempo necesario para la realización de la misma.
- Las facilidades que se tengan para obtener la información.

2.2.7 Características de la auditoría de gestión

Una auditoría de gestión se caracteriza por realizar una evaluación para saber cómo se están utilizando los recursos económicos, materiales y humanos para conseguir los objetivos planteados como empresa.

Las características de una auditoría de gestión son:

- Sistemática: el trabajo se realiza en base a planes y procedimientos que permiten calidad y fiabilidad para la toma de decisiones. Es decir, la auditoría de gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia adecuada y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinando. El sistema o procedimiento utilizado por los auditores marcan el resultado y el grado de calidad del trabajo realizado.
- Independiente: el auditor que realiza este tipo de encargo se independiza de toda influencia de la empresa para expresarse de manera objetiva sobre las operaciones de esta.
- Analítica: el especialista realiza estudios de las áreas de la empresa y el trabajo realizado por cada uno de los empleados, verificando la utilización de los recursos asignados, con el fin de analizar los resultados obtenidos y los objetivos planteados por la administración para encontrar las posibles causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.
- Objetiva: los juicios a los cuales ha llegado la auditoría de gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.
- Crítica: independientemente de quien la practique la auditoría, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda a efectuar las correcciones que correspondan.
- Económica: el costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.
- Ágil: esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.

- Comprobada: las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.
- Preventiva: debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas del presente. (Leonard, 1999)

2.2.8 Diferencias y semejanzas de la auditoría financiera y de gestión

La auditoría gestión, a diferencia de la financiera, se encarga de examinar y evaluar la aplicación adecuada y eficiente de los métodos, procedimientos y los sistemas de control interno, velando por la integridad del patrimonio de la entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas que crean oportunas.

Su objetivo principal es ayudar y apoyar a la dirección de la empresa en el desempeño de sus actividades. No obstante, la diferencia más significativa se da en el marco legal, ya que la auditoría de gestión ni es obligatoria, ni está legislada.

Las principales diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión se reflejan en la **Tabla N° 1** y sus semejanzas en la **Tabla N° 2**.

En conclusión existe una interrelación entre la auditoría financiera y la de gestión, debido a que en la práctica estas dos auditorías están en muchos aspectos estrechamente relacionados, lo cual les debería permitir intercambiar experiencias, tecnología y quizás la construcción de una base de metodología común.

Tabla N° 1: Principales diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión

DIFERENCIAS	AUDITORÍA	
	FINANCIERA	DE GESTIÓN
Propósito	Emitir opinión sobre la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros tomados en conjunto.	Promover mejoras en la eficiencia, economía y en los controles gerenciales de la entidad.
Finalidad	Dar seguridad a los usuarios externos sobre la objetividad de la información financiera.	Ayudar a la más alta autoridad de una empresa o a la dirección de un ente a mejorar las operaciones y actividades en término de eficiencia, en el uso de los recursos y el logro de objetivos operativos mediante la proposición de alternativas de solución.
Alcance	Limitado a las operaciones financieras.	Ilimitado, puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza la entidad.
Enfoque	Persigue la correcta determinación de los estados financieros	Persigue la obtención de eficiencia, economía y eficacia de los recursos materiales y humanos que posee la entidad.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente, con proyección en el futuro.
Objetivo de la evaluación del control interno	Determina la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de la auditoría de gestión.
Objeto de examen	Estados Financieros, registros contables y documentos anexos.	Actividades, operaciones, programas o toda la organización en sí, además de elementos indicadores y normas de rendimiento medibles.
Normas técnicas a utilizar	Normas Internacionales de Auditoría	No existen todavía normas de auditoría de gestión generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor. Pueden adaptarse a las Normas Internacionales de Auditoría.
Procedimientos	Planeación anticipada de las pruebas a realizar de acuerdo a la actividad económica de la empresa que permita obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.	Planeación estratégica del trabajo que permita una labor integral, oportuna y permanente de las operaciones de la entidad auditada.
Usuarios	Principalmente externos como accionistas, bancos, acreedores y potenciales inversionistas. Y los internos: los directivos de la entidad	Principalmente la gerencia y encargados y empleados de las áreas o procesos auditados.
Período de tiempo a ser auditado	Por lo general fija su alcance a un año calendario.	Podría fijar su alcance en un período que se extienda en varios años o que sea tan corto que solamente comprenda unas semanas.
Frecuencia	Regularmente, preferiblemente anual.	Cuando la entidad lo considera necesario.

Informe a emitir	Dictamen sobre la razonabilidad de los Estados financieros de acuerdo a Normas y procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados.	Informe con opinión de los resultados del área, actividad u operación auditada tendiente a formular recomendaciones para lograr los objetivos propuestos.
Aporte en solución de problemas	No es responsable de proponer soluciones	Si es responsable de buscar alternativas de solución a los problemas.
Labor de seguimiento a problemas	No existe responsabilidad.	Es responsable de dar seguimiento a cada problema surgido.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla N° 2: *Semejanzas entre auditoría financiera y de gestión*

Semejanzas	Auditoría	
	Financiera	Gestión
Independencia del auditor	Imprescindible	Imprescindible
Estudio y evaluación del control interno	Si	Si
Fases de la auditoría	Si	Si
Deben regirse por un programa	Si	Si
Utilizan técnicas similares	Si	Si
Obtienen evidencias suficientes y competentes	Si	Si
Se elabora un informe donde se plasma un criterio final de los aspectos que han sido auditados	Si	Si

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2.9 Metodología para el desarrollo de una auditoría de gestión

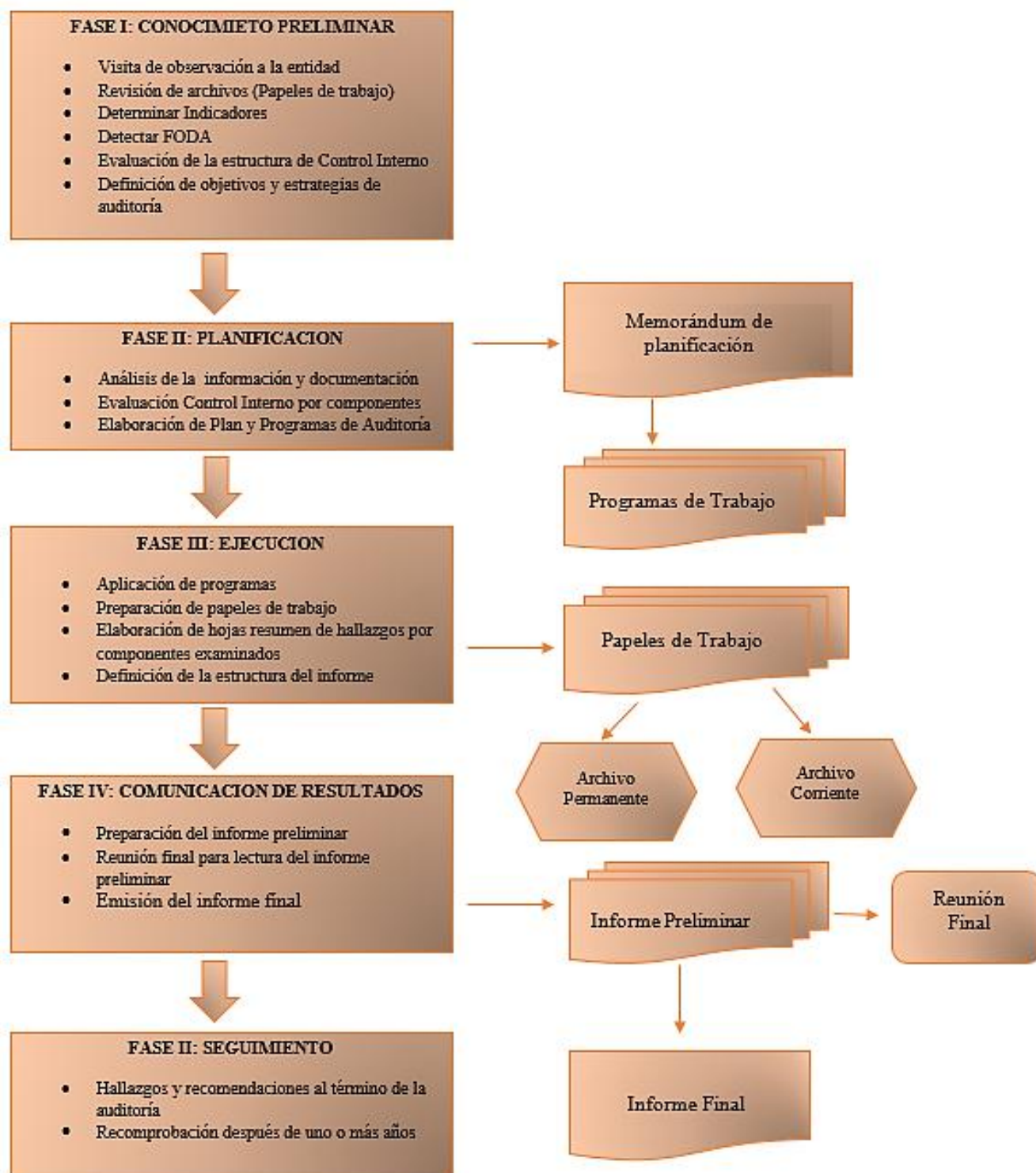


Figura N° 2: Proceso de la auditoría de gestión

Fuente: (Inga Quito, 2015)

FASE I: Conocimiento preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Las tareas a desarrollar en esta fase son:

1. Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de actividades y operaciones en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores o recopilación de informaciones y documentación básica para completarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión de la entidad sobre:
 - a) La misión, visión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, los clientes, etc.
3. Determinar los criterios e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia y permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización. FODA.
5. Realizar una evaluación de la Estructura de Control Interno. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los Componentes a sus correspondientes subcomponentes.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Es importante en la fase de planeación recopilar todo tipo de información que permita un óptimo desarrollo y visión para proseguir con la auditoría; consultar en un archivo permanente actualizado de papeles de trabajo todo tipo de documentación que sea útil para poder realizar una adecuada planificación y a la vez poder plantear los objetivos y la estrategia general de la auditoría.

FASE II: Planificación

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados. La fase de la planeación es una actividad eminentemente dinámica en la cual se analizan los desvíos y se realizan ajustes durante todo el proceso de auditoría. Dentro de la planificación se realizarán ciertas actividades como parte del proceso de auditoría, mismas que se citan a continuación:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para poder obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.
2. Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.

Al aplicar la evaluación los auditores determinarán:

- La naturaleza y alcance del examen
- Los requerimientos del personal
- La programación de su trabajo
- Fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
- De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)
- De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos al desarrollar la auditoría servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión
 - b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. En base a las fases 1 y 2 descritas, se preparará un memorando de planificación que contendrá la elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (economía, eficiencia y eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

FASE III: Ejecución

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente y adecuada), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente y adecuada.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

FASE IV: Comunicación de resultados

En esta fase se lleva a cabo la redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario. Las conclusiones se redactarán resumidamente, y las recomendaciones deberán ser redactadas en función de la mejora continua para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

En esta etapa debe considerarse lo siguiente: la comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

FASE V: Seguimiento

El seguimiento del informe de auditoría de gestión no depende de la continuidad del trabajo del auditor, aunque si este acepta, debe establecer un adecuado programa de seguimiento a los hallazgos reportados en el informe, mediante la revisión de las recomendaciones con los responsables de las áreas auditadas; lo anterior contribuirá a corregir las deficiencias identificadas y obtener resultados eficientes. En todo caso, el responsable del seguimiento es la alta dirección, la cual debe elaborar un programa para el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones realizadas como resultado de la auditoría. (Inga Quito, 2015)

2.2.10 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos de una organización o una de sus partes, cuya finalidad es comparar los resultados con algún nivel de referencia, este resultado puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, 2016)

Estos constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de las operaciones de la entidad y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. Sin embargo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que son un apoyo que nos permitirá saber cómo se encuentra la organización.

2.2.11.1 Clasificación de los indicadores de gestión

Existen diferentes clasificaciones de indicadores: en función de su naturaleza, según el objeto que pretendan medir y según el ámbito de actuación. La clasificación de los mismos, en función de la naturaleza es según se detalla a continuación:

- **Eficacia:** se refiere al cumplimiento oportuno de programas, objetivos y metas en la cantidad y calidad requeridas. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programados.
- **Eficiencia:** está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Economía:** está relacionada con los términos y condiciones bajo las cuales las entidades adquieren los recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad, lugar apropiado y al menor costo posible.

2.2.11.2 Evaluación de indicadores de gestión

Indicadores definidos por la entidad

Si la entidad cuenta con un sistema de gestión basado en indicadores, como mecanismo de control para medir el avance y cumplimiento de objetivos y metas, entonces el auditor validará y comprobará que tales indicadores miden los procesos o actividades claves de la unidad evaluada y que la administración monitorea sus resultados y toma las acciones correspondientes en caso se den desviaciones importantes o inusuales.

Indicadores definidos por el auditor

En el caso que la entidad no haya diseñado sus propios indicadores o que el auditor determine que los diseñados por la administración no son suficientes o adecuados, el auditor debe elaborarlos identificando las variables que los integran, a efecto de facilitar la evaluación en términos de eficiencia, eficacia y economía. En consecuencia, el auditor debe contar con el conocimiento suficiente sobre las relaciones entre dichas variables y el tipo de indicadores que resultan de las mismas; de igual forma debe conocer qué tipo de información corresponde a esas variables para solicitarla de forma puntual.

2.2.11.3 Formulación de los indicadores de gestión

La construcción de indicadores para evaluar la gestión, implica el análisis de la información del área, proceso o aspecto a examinar, y la realización de los siguientes pasos que constituyen el ciclo del proceso de construcción de indicadores:

- Identificación y/o revisión de productos/servicios, objetivos y metas que serán medidos.
- Establecer medidas de desempeño claves.
- Asignar responsabilidades.
- Establecer referentes comparativos.
- Construir fórmulas.
- Validar indicadores.

2.3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1 Definición de procedimientos de auditoría

Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a las operaciones administrativas o financieras de una entidad que son sujetos a examen, mediante los cuales, el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión. Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada operación o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

El auditor debe redactar los procedimientos, de tal forma que incluyan: la técnica a utilizar, la descripción del instrumento o base sobre la cual se aplicará la técnica y el propósito del procedimiento.

Por lo tanto, el auditor debe enlazar el procedimiento al criterio legal o técnico correspondiente. La redacción del procedimiento debe ser clara, de fácil comprensión y aplicación, de tal manera que el auditor o cualquier otra persona que no haya participado en la

redacción del mismo, al momento de aplicarlo, no tenga ninguna duda en cuanto a: ¿Qué solicitar? ¿Qué hacer? y ¿Qué criterio fundamenta el procedimiento?

En las auditorías de gestión, el auditor debe establecer procedimientos que le ayuden a obtener suficiente información que le permita concluir sobre la gestión del área, proceso o aspecto a examinar.

2.3.2 Tipos de procedimientos de auditoría

2.3.2.1 Procedimientos sustantivos

Son los procedimientos que diseña el auditor con el objeto de tener evidencia que permita concluir sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable o por la información generada por el área, proceso o aspecto a examinar. Estos se dividen en pruebas de detalle y procedimientos analíticos sustantivos.

Pruebas de detalle

Son las pruebas que tienen como propósito la validación del saldo de un movimiento o registro contable, el auditor debe comprobar las operaciones aritméticas que hayan generado el registro contable y validar el monto registrado, cuando aplique.

Si el registro a validar corresponde a la suma de varios documentos, el auditor debe asegurarse que realice la sumatoria correspondiente y como evidencia estampo la marca de auditoría en los documentos de auditoría. De igual forma procederá, cuando el monto registrado corresponde a la sumatoria de dos o más elementos detallados en reportes proporcionados por la unidad o área organizativa examinada. Algunos ejemplos de pruebas de detalle son los siguientes:

- Confirmación de terceras partes.

Se refiere a solicitar a terceros la confirmación de una o varias transacciones, realizadas con la entidad, y las características solicitadas. Ejemplo: Confirmación de saldos de cuentas por cobrar.

- Cálculo y comprobaciones aritméticas.

El auditor debe comprobar que las operaciones aritméticas se hayan realizado en forma correcta para validar el monto registrado en una partida contable.

- Cotejo de las cifras contabilizadas con los documentos que la originan.

Procedimientos analíticos sustantivos

Son los procedimientos utilizados para analizar la razonabilidad de los saldos presentados en los componentes de los estados financieros, ya sean estos subgrupos, cuentas o subcuentas contables, y se realiza mediante el análisis de relaciones y/o análisis de tendencias.

- Análisis de relaciones: se utiliza para establecer componentes importantes de los estados financieros y permite conocer la representatividad del saldo de una cuenta con relación a los recursos u obligaciones o respecto a cualquier otra base que se haya definido para el propósito de la auditoría.
- Análisis de tendencias: indica variaciones que ha experimentado el saldo de una cuenta en un período determinado con relación a otros períodos y muestra la inclinación del saldo en el plazo analizado; por tanto el auditor debe asegurarse que la fuente de información sea confiable, competente y pertinente y que ha indagado sobre las causas o justificaciones de esas variaciones para respaldar sus conclusiones.

Los procedimientos analíticos sustantivos requieren el estudio y comprobación de las relaciones entre la información financiera y no financiera, a menudo proporcionan al auditor, medios eficientes y efectivos para obtener pruebas de auditoría. La evaluación resulta de la comparación de la información con las expectativas definidas o desarrolladas por el auditor. Los procedimientos analíticos sustantivos son útiles para la identificación de:

- Diferencias imprevistas.
- Ausencia de las diferencias previstas.
- Errores potenciales.
- Fraude o actos ilegales potenciales.
- Otras transacciones o acontecimientos inusuales o no recurrentes.

Los procedimientos analíticos sustantivos incluyen:

- Comparar la información del período actual con las expectativas basadas en información similar de períodos anteriores, así como en presupuestos y previsiones.
- Estudiar las relaciones entre la información financiera y la no financiera apropiada (por ejemplo, gastos de personal registrados comparado con los cambios en el número medio de empleados)
- Estudiar las relaciones entre los elementos de información financiera (por ejemplo, fluctuación del gasto de intereses registrado comparado con los cambios en los saldos deudores relacionados)
- Comparar la información con las expectativas basadas en información similar de otras unidades de la entidad.

Los auditores pueden llevar a cabo sus procedimientos analíticos sustantivos usando cantidades monetarias, físicas, ratios o porcentajes. Estos ayudan al auditor en la identificación de condiciones que puedan requerir procedimientos de auditoría adicionales.

El auditor también puede combinar procedimientos de detalle y analíticos sustantivos, según el objetivo que desea lograr, por ejemplo: puede validar el monto registrado en una partida contable y analizar su representatividad con relación al saldo de la cuenta.

2.3.2.2 Procedimientos o pruebas de controles

Son las pruebas que diseña el auditor con el objeto de tener evidencia que permita comprobar con seguridad razonable que los controles internos establecidos por la entidad auditada están aplicados correctamente y son efectivos. En el diseño y aplicación de pruebas de controles, el auditor obtendrá evidencia de auditoría más convincente cuanto más confíe en la eficacia de un control. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son las siguientes:

- Verificación de la elaboración de conciliaciones bancarias y contables.
- Realización de arqueo a caja.
- Constatación de la existencia de los activos fijos y activos intangibles
- Inspección física de Inventarios. (IAASB, 2015)

2.3.3 Técnicas de auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria y suficiente que fundamente sus hallazgos y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias. Es un método o detalle de procedimiento, esencial en la práctica acertada de cualquier ciencia o arte. En la auditoría, las técnicas son métodos accesibles para obtener material de evidencia.

2.3.4 Diferencia entre técnica y procedimiento de auditoría

Las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular. Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas son desacertadas, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución.

2.3.5 Técnicas utilizadas para una auditoría de gestión

(IAASB, 2015)

- **Inspección:** implica el examen de registros o de documentos, ya sean internos o externos, en papel, en soporte electrónico o en otro medio, o un examen físico de un activo. El examen de los registros o documentos proporciona evidencia de auditoría con diferentes grados de fiabilidad, dependiendo de la naturaleza y la fuente de aquéllos, y, en el caso de registros y documentos internos, de la eficacia de los controles sobre su elaboración. Un ejemplo de inspección utilizada como prueba de controles es la inspección de registros en busca de evidencia de autorización.

- **Observación:** consiste en presenciar un proceso o un procedimiento aplicados por otras personas; por ejemplo, la observación por el auditor del recuento de existencias realizado por el personal de la entidad o la observación de la ejecución de actividades de control. La observación proporciona evidencia de auditoría sobre la realización de un proceso o procedimiento, pero está limitada al momento en el que tiene lugar la observación y por el hecho de que observar el acto puede afectar al modo en que se realiza el proceso o el procedimiento.
- **Confirmación externa:** constituye evidencia de auditoría obtenida por el auditor mediante una respuesta directa escrita de un tercero (la parte confirmante) dirigida al auditor, en papel, en soporte electrónico u otro medio. La confirmación externa con frecuencia son relevantes cuando se trata de afirmaciones relacionadas con determinados saldos contables y sus elementos. Sin embargo, las confirmaciones externas no tienen que limitarse necesariamente solo a saldos contables. Por ejemplo, el auditor puede solicitar confirmación de los términos de acuerdos o de transacciones de una entidad con terceros.
- **Recálculo:** consiste en comprobar la exactitud de los cálculos matemáticos incluidos en los documentos o registros. El recálculo se puede realizar manualmente o por medios electrónicos.
- **Reejecución:** implica la ejecución independiente por parte del auditor de procedimientos o de controles que en origen fueron realizados como parte del control interno de la entidad.
- **Procedimientos analíticos:** consisten en evaluaciones de información financiera realizadas mediante el análisis de las relaciones que razonablemente quepa suponer que existan entre datos financieros y no financieros. Los procedimientos analíticos también

incluyen, si es necesario, la investigación de variaciones o de relaciones identificadas que resultan incongruentes con otra información relevante o que difieren de los valores esperados en un importe significativo.

- **Indagación:** consiste en la búsqueda de información, financiera o no financiera, a través de personas bien informadas tanto de dentro como de fuera de la entidad. La indagación se utiliza de forma extensiva a lo largo de la auditoría y adicionalmente a otros procedimientos de auditoría. Las indagaciones pueden variar desde la indagación formal planteada por escrito hasta la indagación verbal informal. La evaluación de las respuestas obtenidas es parte integrante del proceso de indagación.

2.4 MARCO TÉCNICO Y NORMATIVO

2.4.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) son un compendio de lineamientos y procedimientos emitidos por el Consejo Internacional de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés) con el objetivo principal de implantar una serie de parámetros de estandarización, respecto a los procedimientos y requisitos que deben regir el trabajo de auditoría.

Por tanto, la normativa técnica específica a utilizar será: **(Ver tabla N° 3)**

Tabla N° 3: Normativa técnica aplicada a empresas comercializadoras de telas

NIA	Descripción
NIA 200 Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las normas internacionales de auditoría.	Presenta las responsabilidades globales que tiene el auditor independiente cuando realiza una auditoría de conformidad con las NIA's. Explica la naturaleza y el alcance de una auditoría diseñada para permitir al auditor alcanzar dichos objetivos.
NIA 210 Acuerdo de los términos del encargo de auditoría.	Suministra las responsabilidades del auditor al acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección, así mismo las responsabilidades de la dirección de la entidad.
NIA 230 Documentación de auditoría.	Trata de la responsabilidad que tiene el auditor de preparar la documentación de auditoría correspondiente.
NIA 260 Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad.	Menciona que el auditor tiene la responsabilidad de comunicarse con los responsables de la dirección de la entidad, por lo que proporciona un marco general para la comunicación e identifica algunos asuntos específicos que deberán ser objeto de comunicación.
NIA 265 Comunicación de las deficiencias del control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad.	Durante la realización de la auditoría, el auditor tiene la responsabilidad de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado.
NIA 300 Planificación de la auditoría de estados financieros.	Esta norma tiene el objetivo de que se realice una auditoría de manera eficaz, por tanto, el auditor tiene la responsabilidad de planificar.
NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.	El auditor debe identificar y valorar los riesgos de incorrección material, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.
NIA 330 Respuestas del auditor a los riesgos valorados.	El auditor tiene la obligación de diseñar e implementar repuestas a los riesgos de incorrección material identificados y valorados por el auditor de conformidad a la NIA 315, con el objetivo de obtener evidencia de suficiente y adecuada.
NIA 500 Evidencia de auditoría.	Explica lo que constituye evidencia de auditoría y trata de la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar y aplicar procedimientos de auditoría para obtener evidencia de auditoría suficiente.
NIA 501 Evidencia de auditoría consideraciones específicas para determinadas áreas.	Manifiesta las consideraciones específicas que el auditor ha de tener en cuenta en relación con la obtención de evidencia de auditoría suficiente y adecuada.
NIA 505 Confirmaciones externas.	Manifiesta los procedimientos de confirmación externa que debe emplear el auditor para obtener evidencia de auditoría de conformidad con los requerimientos de la NIA 330 y de la NIA 500
NIA 520 Procedimientos analíticos.	Incluye el empleo de procedimientos analíticos sustantivos como también, de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicarla con el objetivo de obtener evidencia de auditoría relevante y fiable.

NIA	Descripción
NIA 530 Muestreo de auditoría.	Es utilizada cuando el auditor ha decidido emplear el muestreo de auditoría en la realización de procedimientos de auditoría. Trata de la utilización por el auditor del muestreo estadístico y no estadístico para diseñar y seleccionar la muestra de auditoría, realizar pruebas de controles y de detalle, así como evaluar los resultados de la muestra.
NIA 540 Auditoría de estimaciones contables, incluidas las de valor razonable, y de la información relacionada a revelar.	Trata de las responsabilidades que tiene el auditor en relación con las estimaciones contables, incluidas las estimaciones contables del valor razonable, y la información relacionada a revelar, al realizar una auditoría.
NIA 580 Manifestaciones escritas.	Esta norma requiere que el auditor debe de obtener manifestaciones escritas de la dirección, y cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad. Proporcionando esta misma evidencia de auditoría.
NIA 800 Consideraciones especiales, auditorías de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.	Trata las consideraciones especiales para la aplicación de las normas internacionales de auditoría de la serie 100-700 a una auditoría de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4.2 Norma ISO 19011

Adicional a las normas internacionales de auditoría anteriormente detalladas, es posible tomar también como base las normativas ISO, específicamente la norma ISO 19011-2011: “Directrices para auditoría de sistemas de gestión”, la cual fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 76, *Gestión Aseguramiento de la Calidad* y el Subcomité SC 3, *Tecnologías de Apoyo*. Esta norma internacional no establece requisitos a cumplir, sino que provee una guía sobre el manejo de un programa de auditoría, sobre la planeación y realización de una auditoría a un sistema de gestión, así como sobre la competencia y evaluación de un auditor que pertenezca al equipo auditor. La norma mencionada provee lineamientos sobre el establecimiento y manejo de un programa de auditoría, estableciendo los objetivos del programa y coordinando las actividades de auditoría. (Norma Internacional ISO 19011, segunda edición, 2011).

2.4.3 Control Interno COSO ERM

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla B., 2005)

La administración de riesgos empresariales (ERM) conformado con sus ocho componentes le permite a la administración tratar de manera efectiva la incertidumbre y los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor. El valor se maximiza cuando la administración define estrategias y objetivos orientados a conseguir un balance óptimo entre las metas de crecimiento y retorno, así como los riesgos relacionados, a la vez que despliega recursos eficientes y efectivamente para el cumplimiento de esos objetivos.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede ser menos formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una administración efectiva de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente.

Los componentes del control interno son los siguientes: **(Ver tabla N° 4)**

Tabla N° 4: Componentes del control interno (Coso ERM)

Componente	Descripción
1. Ambiente de control	El ambiente de control abarca el estilo de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a sus empleados.
2. Establecimiento de objetivos	La gestión integral del riesgo asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos alineados con la misión y visión, apetito al riesgo y nivel de tolerancia, clasificando los objetivos como: estratégicos, operacionales y cumplimiento. Apetito al riesgo, es el nivel máximo de riesgo que los administradores están dispuestos a aceptar.
3. Identificación de eventos	La identificación de los eventos, es con el propósito de dar solución a eventos que pueden ocurrir y que afectarían a la entidad, evaluando tanto los de impacto negativo como los de impacto positivo. Se deben de identificar aquellos eventos potenciales que afecten la puesta en práctica de la estrategia o el logro de objetivos, tomando en cuenta aquellos con baja posibilidad de ocurrencia, reconociendo la gerencia la importancia de entender el origen de los eventos, sean estos internos o externos.
4. Evaluación del riesgo	Este componente, permite a la entidad entender el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio, determinando riesgos a partir de la probabilidad e impacto de estos, además de los riesgos inherentes y residuales de los eventos analizados. <ul style="list-style-type: none"> •Estimación de probabilidad e impacto: Los acontecimientos deben ser evaluados a partir de las perspectivas de probabilidad e impacto, siendo el horizonte de tiempo utilizado constante con el de los objetivos trazados. •Técnicas de evaluación: Estas pueden ser cualitativas, evaluando el impacto con la probabilidad; semi-cuantitativas mediante la asignación de valores monetarios al riesgo y cuantitativas utilizando técnicas probabilísticas y no probabilísticas.
5. Respuesta al riesgo	Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Componente	Descripción
6. Actividades de control	<p>Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de una manera apropiada y oportuna. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades; tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.</p>
7. Información y comunicación	<p>La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas, llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.</p>
8. Supervisión	<p>El control interno es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, desarrollando actividades de supervisión continua y evaluaciones separadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Actividades de supervisión continuas: Estas, se efectúan normal y recurrentemente en cada una de las actividades de la organización, sobre la base de un esquema de tiempo real. •Evaluaciones separadas: Estas son menos efectivas que las actividades de supervisión continuas y se enfocan directamente a la efectividad de control interno y las actividades de supervisión como pueden ser, la evaluación de la auditoría interna, evaluación de la auditoría externa o una autoevaluación de las de las áreas de la organización.

Fuente: (Mantilla B., 2005)

2.5 MARCO LEGAL

Toda empresa dedicada al comercio textil debe estar sujeta a las disposiciones legales para el cumplimiento de requisitos y obligaciones, así como cumplir con leyes específicas que inciden con la naturaleza de las operaciones. **(Ver Tabla N° 5)**

Tabla N° 5: Legislación aplicada en el cumplimiento de requisitos y obligaciones legales para las empresas comercializadoras de telas

Disposición legal	Descripción
Código Tributario	Establece que todo comercio textil debe poseer identificación tributaria, al pago de tributos y al cumplimiento de obligaciones formales. Ya sea como agente de retención o percepción.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Establece la responsabilidad de propiciar seguridad y salud ocupacional a los empleados de la organización a la administración del mismo, en lo referente al uso de los implementos de trabajo, los suministros que propicien la higiene tanto del trabajador como de los clientes.
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Estipula la obligación al pago del impuesto sobre la renta, como determinarla, costos, gastos deducibles, liquidación, pago mínimo, percepción y devolución.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.	<p>Establece el impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.</p> <p>Los registros y controles que se utilizaran para representar las ventas y compras de cada período en curso, así como la documentación y formularios que amparen dichas operaciones.</p>
Código de Comercio	<p>En relación al cumplimiento de obligaciones mercantiles concernientes a constitución, derechos y obligaciones que se regula de acuerdo a su naturaleza y calidad como comerciantes.</p> <p>Así mismo el sistema generalmente aceptado en materia contable, su custodia y registros obligatorios para las operaciones contables.</p>
Código de Trabajo	Regula y vigila la relación patrono – empleado, sobre cumplimiento de obligaciones y derechos en ámbito laboral. Establece la celebración de contratos individuales de trabajo, jornadas de trabajo y remuneraciones.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El problema relacionado con la necesidad de contar con procedimientos de auditoría de gestión como herramienta técnica de apoyo, se investigó mediante el enfoque hipotético-deductivo, el cual permitió observar el problema en estudio, operar hipótesis y sus variables, deducir las causas y medir sus efectos; brindándonos la base para formular los procedimientos que se utilizarán para la evaluación de las operaciones de las empresas dedicadas a la comercialización de tela ubicadas en el municipio de San Salvador.

3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

3.2.1 Espacial

Para realizar la investigación se tomó como referencia a los profesionales clasificados como personas naturales autorizados para ejercer la Contaduría Pública y Auditoría al 31 de diciembre de 2017, según el listado emitido y publicado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) en enero de 2018.

3.2.2 Temporal

Con el objetivo de desarrollar una investigación de utilidad a los profesionales de la contaduría pública, se realizó el estudio a partir de las reformas a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) del año 2015, mismas que entraron en vigencia en enero de 2016.

3.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis considerada en la investigación fueron los profesionales clasificados como Personas Naturales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) para la realización de trabajos en el área.

3.3.2 Población y marco muestral

3.3.2.1 Población

La población de la investigación, está constituido por registros del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), en el que están inscritos 4,868 profesionales para poder ejercer la profesión, acorde al listado de Personas Naturales autorizadas, al 31 de diciembre de 2017, el cual fue publicado en enero de 2018.

3.3.2.2 Marco muestral

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde cada uno de los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser elegidos. Dado que la población es finita y se conoció el total de esta, la cual es integrada por los profesionales clasificados como Personas Naturales, inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, al 31 de diciembre de 2017.

La fórmula utilizada para determinar la muestra es la siguiente:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.	n = ¿?
Z = Coeficiente de confianza.	Z = 1.96 (95%)
P = Probabilidad de éxito	P = 0.90
Q = Probabilidad de fracaso	Q = 0.10
N = Población o universos.	N = 4868
e = Margen de error.	e = 0.10 (10%)

Sustituyendo los valores en la fórmula anterior, se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.90) (0.10) (4868)}{(4868 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.90) (0.10)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.90) (0.10) (4868)}{(4868 - 1) (0.01) + (3.8416) (0.09)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.09) (4868)}{(4868 - 1) (0.01) + (3.8416) (0.09)}$$

$$n = \frac{1683.08}{49.015744}$$

n = 35 Profesionales de la carrera de contaduría pública para poder ejercer el Ejercicio de la Auditoría.

3.3.3 Variables e indicadores

Las variables elaboradas en relación a la hipótesis del trabajo de investigación, son las siguientes:

3.3.3.1 Variable independiente:

Procedimientos de auditoría proporcionados a los profesionales en contaduría pública, como herramienta de auditoría de gestión.

3.3.3.1.1 Indicadores de la variable independiente

- Mejoras en las operaciones de las áreas críticas.
- Herramienta técnica que ayude a realizar este tipo de encargos y ayude a evaluar las áreas críticas en estudio.

3.3.3.2 Variable dependiente:

Evaluación del grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y se logran los objetivos en las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas del municipio de San Salvador.

3.3.3.2.1 Indicadores de la variable dependiente

- Logro de los objetivos y metas establecidos por la empresa.
- Control y optimización de recursos en áreas críticas.
- Logro de mayor rentabilidad.

3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la obtención de información sobre la problemática que se investigó, se utilizó: material bibliográfico de libros de texto, revistas, trabajos de graduación, entre otros. La técnica utilizada fue la encuesta, la cual contribuyó con datos específicos. El instrumento usado fue el cuestionario, medio por el cual se facilitó la obtención de datos en forma general, el cual estuvo compuesto por preguntas cerradas y con varias opciones de respuestas, y fue dirigida los profesionales clasificados como Personas Naturales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), determinados por la muestra antes mencionada.

3.4.1 Técnicas y procesamientos para la recopilación de la información

La técnica utilizada para la recopilación de información fue mediante encuesta en donde se mostró a los profesionales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) preguntas cerradas y respuestas con opciones múltiples con el propósito de obtener información clara y precisa sobre la temática en estudio.

Toda la información que se obtuvo a través del cuestionario fue tabulada y procesada en cuadros estadísticos generados en Microsoft Office Excel, el cual facilitó el procesamiento de datos cuantitativos, por medio de la distribución de frecuencias absolutas y relativas de cada pregunta, el cual se presenta en gráficos para efecto de interpretar y analizar dichos resultados.

3.4.2 Instrumentos de medición

Para la medición de los resultados, cada pregunta fue tabulada con la finalidad de mostrar mediante graficas las tendencias de las respuestas obtenidas por cada uno de los encuestados.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 Análisis e interpretación de datos procesados

Luego de obtenida la información mediante la técnica y el instrumento de investigación antes mencionados y haber representado los datos en gráficas; se realizó la debida interpretación de los resultados, los cuales se presentan en términos absolutos y relativos, es decir, en cantidades y porcentajes. Basándose en tablas de frecuencia y haciendo énfasis en los resultados más significativos, con el fin de determinar el estado de la problemática y así elaborar conclusiones y recomendaciones.

3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Mes											
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Elaboración de anteproyecto												
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA												
Planteamiento del problema												
Delimitación de la investigación												
Justificación de la investigación												
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO												
Marco teórico, conceptual, técnico y legal												
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN												
Investigación de campo												
Recolección de información												
Tabulación de encuestas												
Presentación y análisis de resultados												
Diagnóstico												
CAPÍTULO IV PROPUESTA												
Elaboración de propuesta												
Entrega de propuesta												
Verificación de propuesta												
Entrega de propuesta final												
Elaboración de conclusiones												
Recomendaciones												
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN												

3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

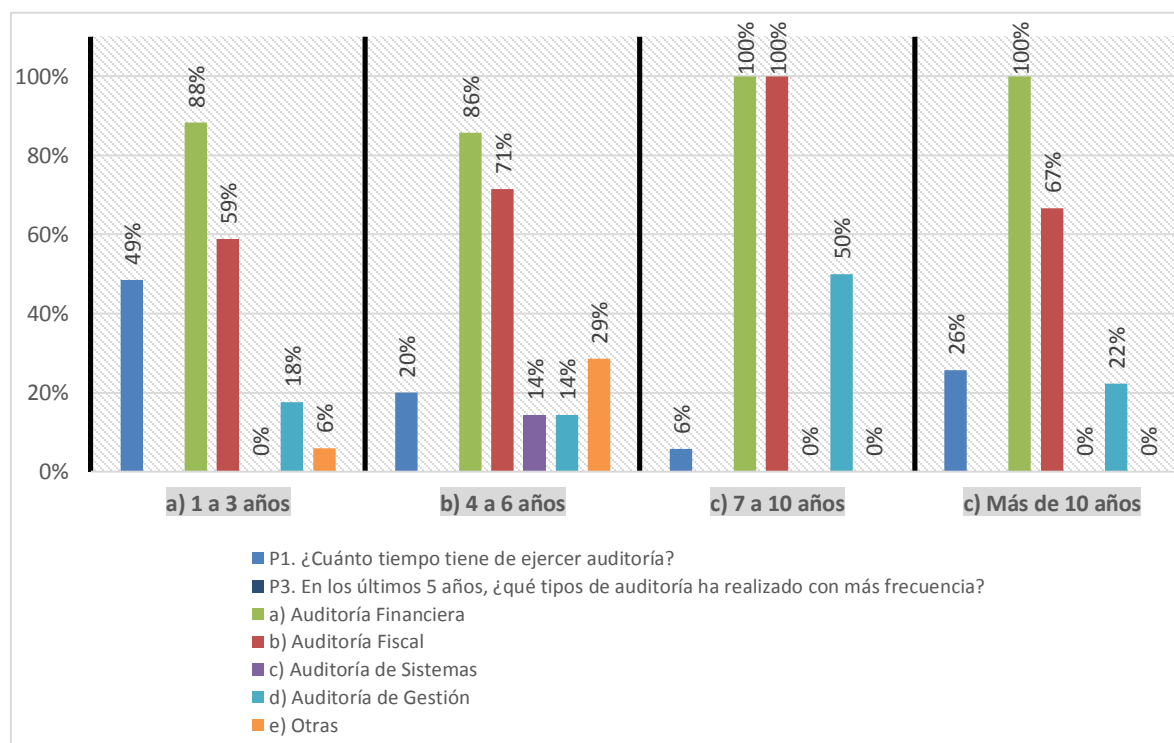
3.7.1 Tabulación y análisis de resultados

CRUCE DE PREGUNTAS

CRUCE N°1: Pregunta 1 y Pregunta 3

		3. En los últimos 5 años, ¿qué tipos de auditoría ha realizado con más frecuencia?										
1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer auditoría?	F. Abs.	F. Relat.	a) Auditoría Financiera		b) Auditoría Fiscal		c) Auditoría de Sistemas		d) Auditoría de Gestión		e) Otras	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
a) 1 a 3 años	17	49%	15/17	88%	10/17	59%	0/17	0%	3/17	18%	1/17	6%
b) 4 a 6 años	7	20%	6/7	86%	5/7	71%	1/7	14%	1/7	14%	2/7	29%
c) 7 a 10 años	2	6%	2/2	100%	2/2	100%	0/2	0%	1/2	50%	0/2	0%
c) Más de 10 años	9	26%	9/9	100%	6/9	67%	0/9	0%	2/9	22%	2/9	22%
TOTAL	35	100%	32/35		23/35		1/35		7/35		5/35	

Gráfico N° 1



Análisis

Según los resultados obtenidos el 49% de los profesionales encuestados tiene entre 1 a 3 años de ejercer la auditoría, de estos el 88% manifiesta haber realizado auditoría financiera, el 59% ha realizado auditoría fiscal, el 18% manifiesta haber realizado auditoría de gestión y un 6% ha realizado otro tipo de auditoría entre las cuales se menciona la auditoría forense.

El 20% de los encuestados tiene entre 4 a 6 años de ejercer la auditoría, de estos el 86% manifiesta haber realizado auditoría financiera, el 71% ha realizado auditoría fiscal, el 14% manifiesta haber realizado auditoría de sistemas, el 14% ha realizado auditoría de gestión y un 29% ha realizado otro tipo de auditoría.

El 6% de los encuestados tiene entre 7 a 10 años de ejercer la auditoría, de estos el 100% manifiesta haber realizado auditoría financiera y fiscal, y el 50% ha realizado auditoría de gestión.

El 26% de los encuestados tiene más de 10 años de ejercer la auditoría, de estos el 100% manifiesta haber realizado auditoría financiera, el 67% ha realizado auditoría fiscal, el 22% manifiesta haber realizado auditoría de sistemas y un 22% ha realizado otro tipo de auditoría.

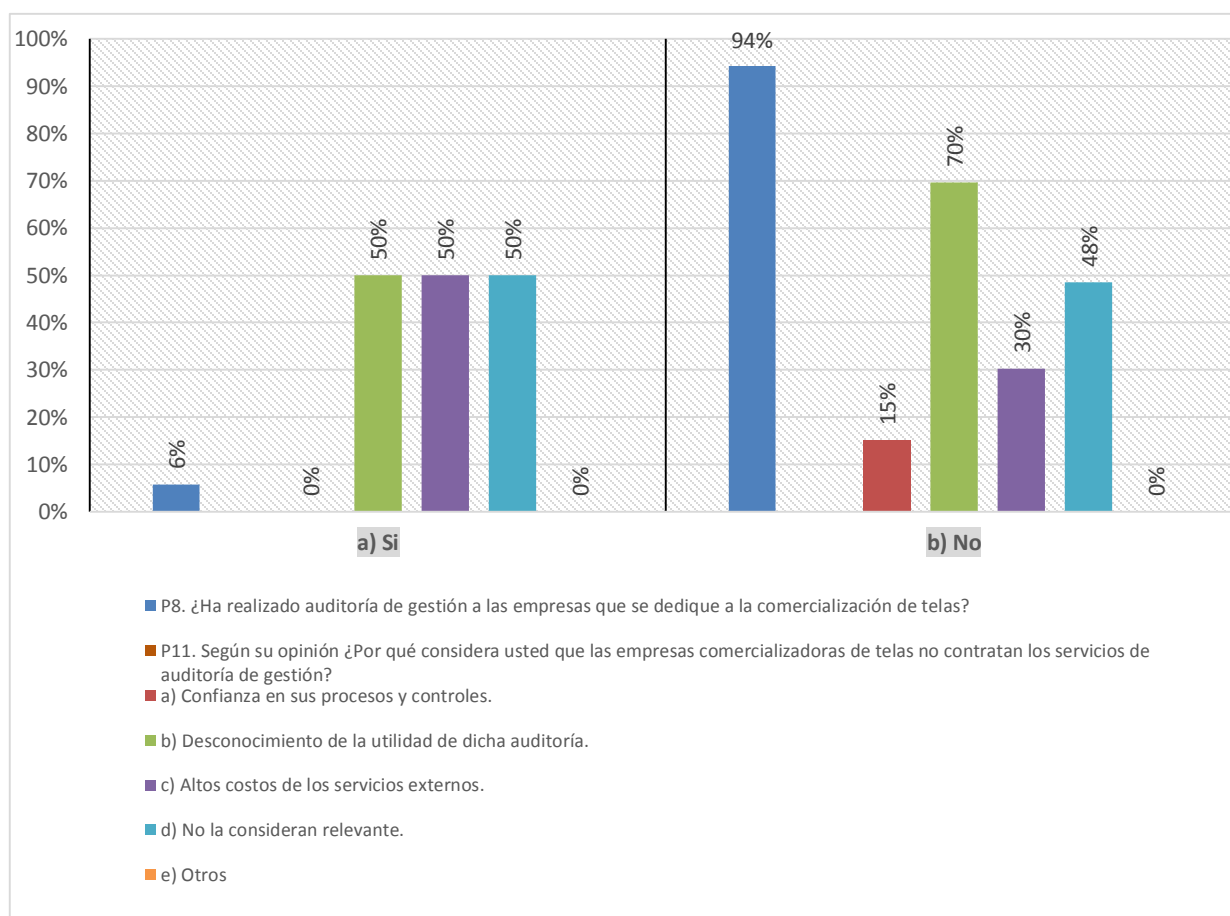
Los resultados obtenidos en relación al tiempo que tienen los profesionales encuestados de ejercer la auditoría, es de relevancia para la investigación ya que la muestra incluye profesionales con varios años de experiencia y profesionales que inician y para los cuales la presente investigación puede servir para futuros trabajos de auditoría de gestión que realicen.

Los profesionales encuestados coinciden que se realiza con más frecuencia la auditoría financiera seguido por la auditoría fiscal, luego la auditoría de gestión y siendo la menos demandada por las empresas la auditoría de sistemas.

CRUCE N°2: Pregunta 8 y Pregunta 11

11. Según su opinión ¿Por qué considera usted que las empresas comercializadoras de telas no contratan los servicios de auditoría de gestión?												
8. ¿Ha realizado auditoría de gestión a las empresas que se dedique a la comercialización de telas?	F. Abs.	F. Relat.	a) Confianza en sus procesos y controles.		b) Desconocimiento de la utilidad de dicha auditoría.		c) Altos costos de los servicios externos.		d) No la consideran relevante.		e) Otros	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
a) Si	2	6%	0/2	0%	1/2	50%	1/2	50%	1/2	50%	0/2	0%
b) No	33	94%	5/33	15%	23/33	70%	10/33	30%	16/33	48%	0/33	0%
TOTAL	35	100%	5/35		24/35		11/35		17/35		0/35	

Gráfico N° 2



Análisis

Solamente el 6% de los profesionales encuestados han realizado auditoría de gestión a las empresas comercializadoras de telas, de estos el 50% manifiesta que este tipo de empresas no contratan los servicios de auditoría de gestión por el desconocimiento de la utilidad de dicha auditoría, por los altos costos de los servicios externos y porque no la consideran relevante.

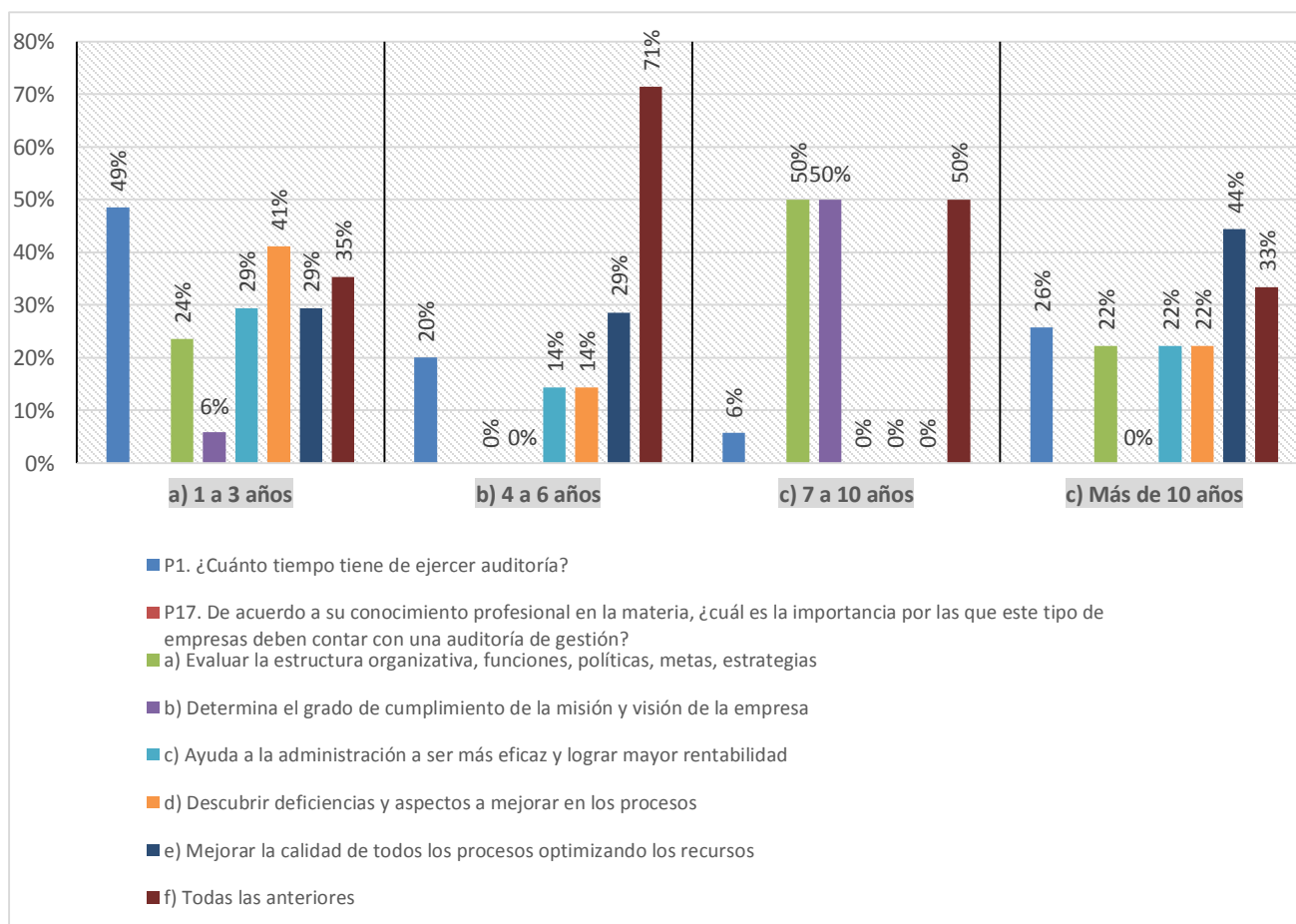
El 94 % de los profesionales encuestados manifiestan que no han realizado auditoría de gestión a las empresas comercializadoras de telas. De este total, los encuestados consideran que este tipo de entidades no contratan los servicios de auditoría de gestión según se indica: el 15% considera que es porque las empresas tienen confianza en sus procesos y controles, el 70% porque las empresas desconocen de la utilidad de dicha auditoría, el 30% por los altos costos de los servicios externos y un 48% porque no la consideran relevante.

Se puede notar que en gran mayoría los profesionales no han realizado auditoría de gestión a este sector, el cual es de mucha importancia para la sociedad, algunos de los profesionales expresaron que si se conociera más la importancia y beneficios que trae este tipo de trabajos en las empresas, esta pudiera ser más demandada, ya que muchas de estas entidades no se les ha planteado los beneficios que esta trae, y lo ven mayormente como un gasto y no como una inversión para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

CRUCE N°3: Pregunta 1 y Pregunta 17

17. De acuerdo a su conocimiento profesional en la materia, ¿cuál es la importancia por las que este tipo de empresas deben contar con una auditoría de gestión?														
1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer auditoría?	F. Abs.	F. Relat.	a) Evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas, estrategias		b) Determina el grado de cumplimiento de la misión y visión de la empresa		c) Ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad		d) Descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos		e) Mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos		f) Todas las anteriores	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
a) 1 a 3 años	17	49%	4/17	24%	1/17	6%	5/17	29%	7/17	41%	5/17	29%	6/17	35%
b) 4 a 6 años	7	20%	0/7	0%	0/7	0%	1/7	14%	1/7	14%	2/7	29%	5/7	71%
c) 7 a 10 años	2	6%	1/2	50%	1/2	50%	0/2	0%	0/2	0%	0/2	0%	1/2	50%
c) Más de 10 años	9	26%	2/9	22%	0/9	0%	2/9	22%	2/9	22%	4/9	44%	3/9	33%
TOTAL	35	100%	7/35		2/35		8/35		10/35		11/35		15/35	

Gráfico N° 3



Análisis

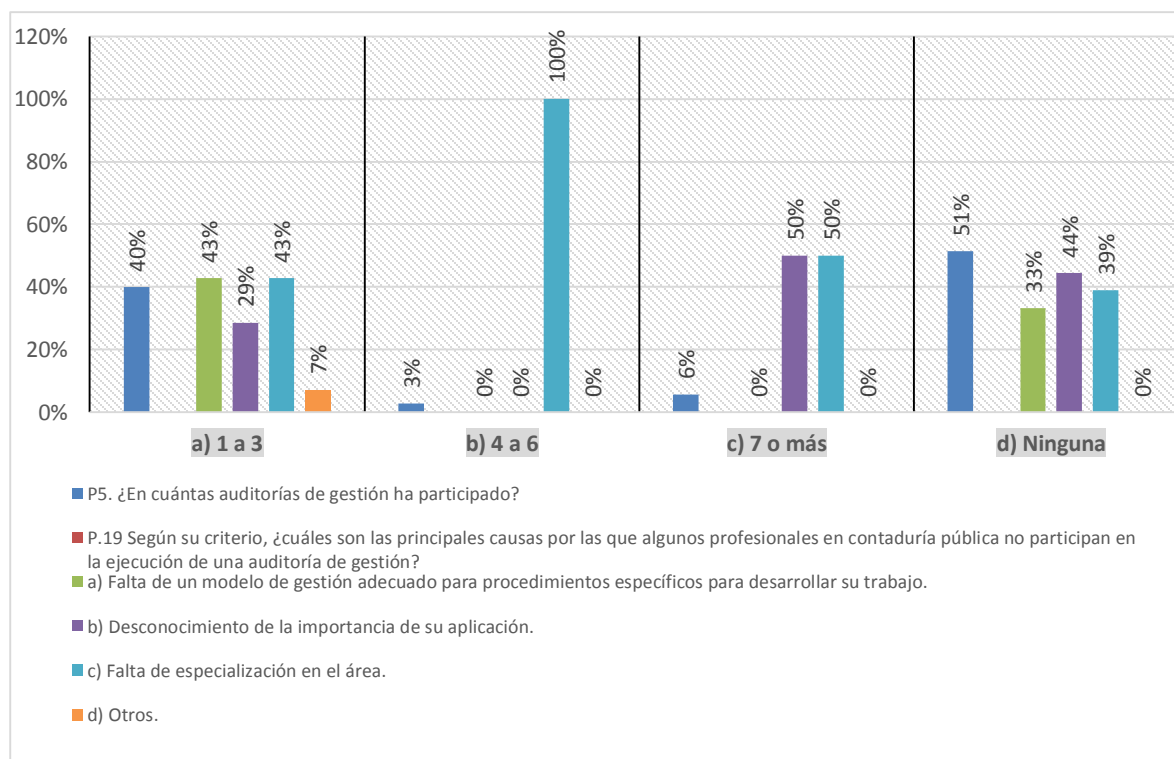
De acuerdo a los profesionales encuestados que cuentan entre 1 a 3 años de ejercer la auditoría y que representan un 49% del total, la importancia por la cual las empresas comercializadoras de telas deben contar con la realización de una auditoría de gestión son: el 24% considera que es porque permite evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas y, estrategias de la entidad. El 6% menciona que es importante porque determina el grado de cumplimiento de la misión y visión de la empresa, el 29% considera que ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad, el 41% menciona que ayuda a descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, el 29% considera que ayuda a mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos; y finalmente el 35% de este total menciona que todas las opciones son de importancia.

En el caso de los profesionales que cuentan con más experiencia, es decir, que cuentan con más de 10 años de ejercer la auditoría y que representan el 26% de los encuestados, la importancia por la cual las empresas comercializadoras de telas deben contar con la realización de una auditoría de gestión son: el 22% considera que es evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas y, estrategias de la entidad, así como también considera que ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad y también que ayuda a descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, el 44% considera que mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos; y finalmente el 33% de este total menciona que todas las opciones son de importancia.

CRUCE N°4: Pregunta 5 y Pregunta 19

19. Según su criterio, ¿cuáles son las principales causas por las que algunos profesionales en contaduría pública no participan en la ejecución de una auditoría de gestión?										
5. ¿En cuántas auditorías de gestión ha participado?	F. Abs.	F. Relat.	a) Falta de un modelo de gestión adecuado para procedimientos específicos para desarrollar su trabajo.		b) Desconocimiento de la importancia de su aplicación.		c) Falta de especialización en el área.		d) Otros.	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
a) 1 a 3	14	40%	6/14	43%	4/14	29%	6/14	43%	1/14	7%
b) 4 a 6	1	3%	0/1	0%	0/1	0%	1/1	100%	0/1	0%
c) 7 o más	2	6%	0/2	0%	1/2	50%	1/2	50%	0/2	0%
d) Ninguna	18	51%	6/18	33%	8/18	44%	7/18	39%	0/18	0%
TOTAL	35	100%	12/35		13/35		15/35		1/35	

Gráfico N° 4



Análisis

El 51% de los profesionales encuestados respondieron no haber realizado alguna auditoría de gestión, de estos el 44% manifiesta que la principal causas por la que algunos profesionales en contaduría pública no participan en la ejecución de una auditoría de gestión es debido al desconocimiento de la importancia de su aplicación, el 39% debido a la falta de especialización en el área y el 33% manifiesta que es debido a la falta de un modelo de gestión adecuado para procedimientos específicos para desarrollar su trabajo.

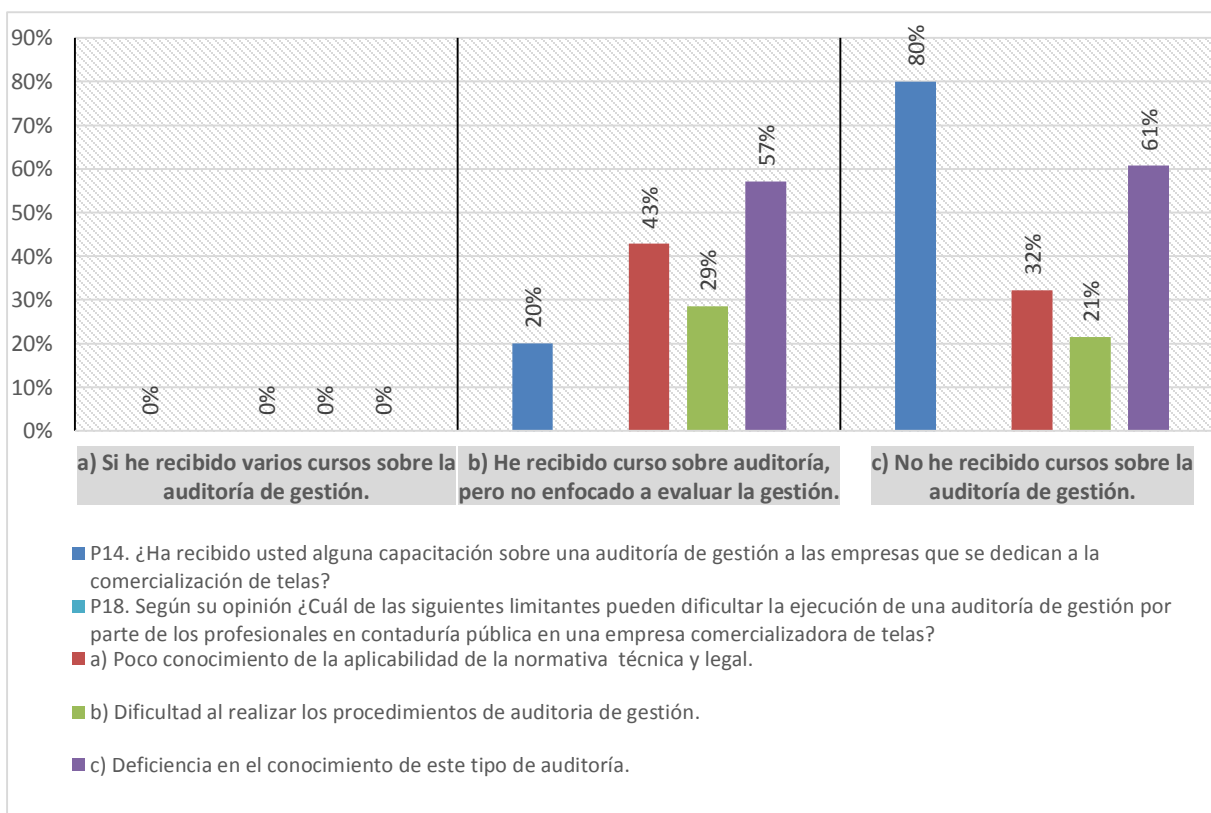
El 40% de los profesionales encuestados respondieron haber participado entre 1 y 3 auditorías de gestión, de estos el 43% manifiesta que las principales causas por la que algunos profesionales en contaduría pública no participan en la ejecución de una auditoría de gestión es debido a la falta de especialización en el área y también debido a la falta de un modelo de gestión adecuado para procedimientos específicos para desarrollar su trabajo

El 6% que ha participado en 7 o más auditorías de gestión y el 3% que ha participado entre 4 y 6 auditorías de gestión, también coinciden en que la principal causa es la falta de especialización en el área. Por tanto, es importante y oportuno este tipo de trabajo de investigación, el cual proporciona procedimientos de auditoría de gestión como herramienta de apoyo, ya que solo el 6% de la población se considera que tiene la capacidad y experiencia para llevar a cabo este tipo de servicio que hoy en día aunque no es muy demandada ha tenido un leve crecimiento en nuestro país, por lo cual, parte de los profesionales deberán estar preparados.

CRUCE N°5: Pregunta 14 y Pregunta 18

18. Según su opinión ¿Cuál de las siguientes limitantes pueden dificultar la ejecución de una auditoría de gestión por parte de los profesionales en contaduría pública en una empresa comercializadora de telas?								
14. ¿Ha recibido usted alguna capacitación sobre una auditoría de gestión a las empresas que se dedican a la comercialización de telas?	F. Abs.	F. Relat.	a) Poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal.		b) Dificultad al realizar los procedimientos de auditoría de gestión.		c) Deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría.	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
a) Si he recibido varios cursos sobre la auditoría de gestión.	0	0%	0/0	0%	0/0	0%	0/0	0%
b) He recibido curso sobre auditoría, pero no enfocado a evaluar la gestión.	7	20%	3/7	43%	2/7	29%	4/7	57%
c) No he recibido cursos sobre la auditoría de gestión.	28	80%	9/28	32%	6/28	21%	17/28	61%
TOTAL	35	100%	12/35		8/35		21/35	

Gráfico N° 5



Análisis

El 80% de los profesionales encuestados no han recibido curso de auditoría de gestión, de este total el 61% manifiesta que la principal limitante que dificulta la ejecución de una auditoría de gestión en una empresa comercializadora de telas es la deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría, lo cual incluye la planificación y ejecución de la misma y la elaboración programas enfocados a evaluar la gestión, el 32% manifiesta que es el poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal, dado que no existe un marco técnico claramente definido y el 21% manifiesta que es la dificultad al realizar los procedimientos de auditoría de gestión.

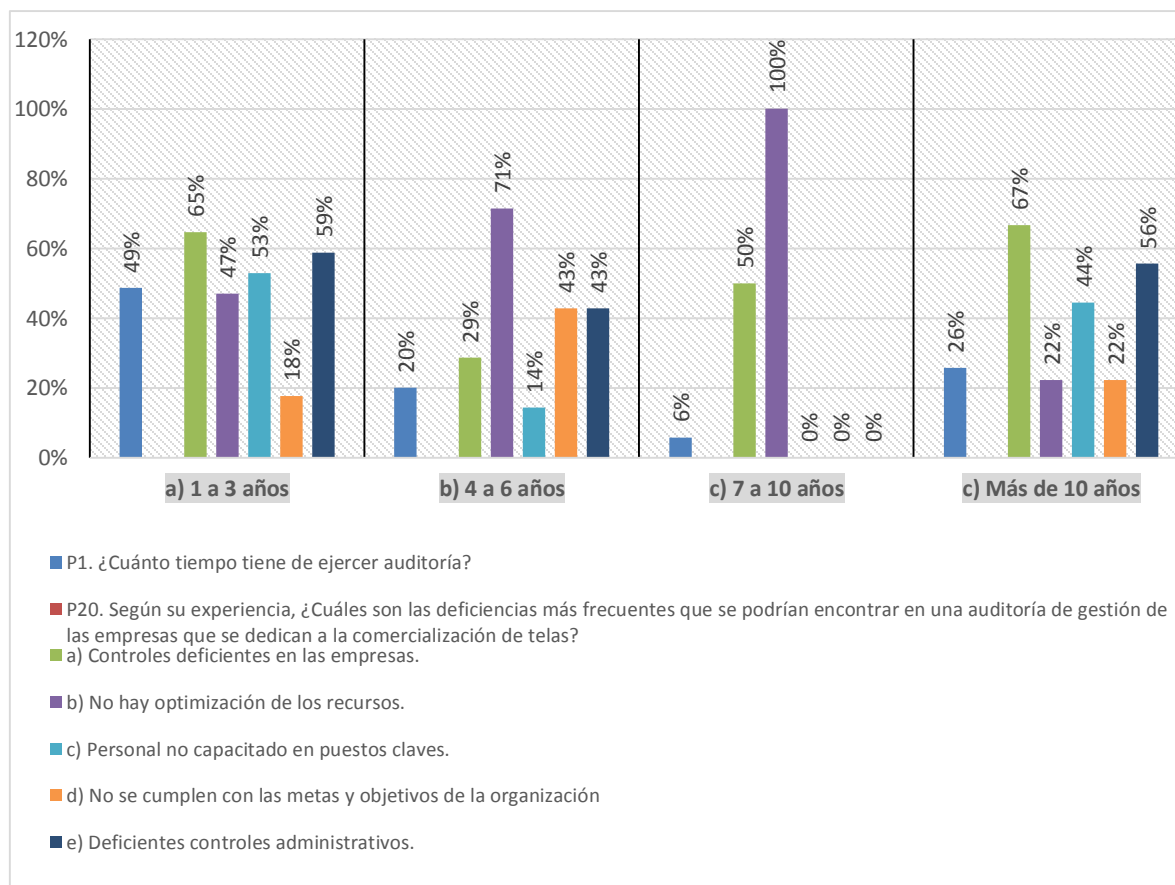
El 20% de los profesionales encuestados manifiestan haber recibido curso sobre auditoría, pero no enfocado a evaluar la gestión, de este total el 57% manifiesta que la principal limitante que puede dificultar la ejecución de una auditoría de gestión en una empresa comercializadora de telas es la deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría, el 43% manifiesta que es el poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal y el 29% manifiesta que es la dificultad al realizar los procedimientos de auditoría de gestión.

Queda en evidencia que la auditoría de gestión no es muy solicitada y por ende no se ofrecen cursos o seminarios enfocados en esta tipo de trabajos.

CRUCE N°6: Pregunta 1 y Pregunta 20

20. Según su experiencia, ¿Cuáles son las deficiencias más frecuentes que se podrían encontrar en una auditoría de gestión de las empresas que se dedican a la comercialización de telas?												
1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer auditoría?	F. Abs.	F. Relat.	a) Controles deficientes en las empresas.		b) No hay optimización de los recursos.		c) Personal no capacitado en puestos claves.		d) No se cumplen con las metas y objetivos de la organización		e) Deficientes controles administrativos.	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
a) 1 a 3 años	17	49%	11/17	65%	8/17	47%	9/17	53%	3/17	18%	10/17	59%
b) 4 a 6 años	7	20%	2/7	29%	5/7	71%	1/7	14%	3/7	43%	3/7	43%
c) 7 a 10 años	2	6%	1/2	50%	2/2	100%	0/2	0%	0/2	0%	0/2	0%
c) Más de 10 años	9	26%	6/9	67%	2/9	22%	4/9	44%	2/9	22%	5/9	56%
TOTAL	35	100%	20/35		17/35		14/35		8/35		18/35	

Gráfico N° 6



Análisis

De acuerdo a los profesionales encuestados que cuentan entre 1 a 3 años de ejercer la auditoría y que representan un 49% del total, las deficiencias más frecuentes que se podrían encontrar en una auditoría de gestión en las empresas que se dedican a la comercialización de telas son: con el 65% controles deficientes en la empresa, el 59% son los deficientes controles administrativos, el 53% es personal no capacitado en puestos claves, el 47% que no hay optimización de recursos y el 18% que no se cumplen con las metas y objetivos de la organización

En el caso de los profesionales que cuentan con más experiencia, es decir, que cuentan con más de 10 años de ejercer la auditoría y que representan el 26% de los encuestados, las deficiencias más frecuentes que se podrían encontrar en una auditoría de gestión en las empresas que se dedican a la comercialización de telas son: con el 67% controles deficientes en la empresa, el 56% son los deficientes controles administrativos, el 44% es personal no capacitado en puestos claves, el 22% que no hay optimización de recursos y el 22% que no se cumplen con las metas y objetivos de la organización.

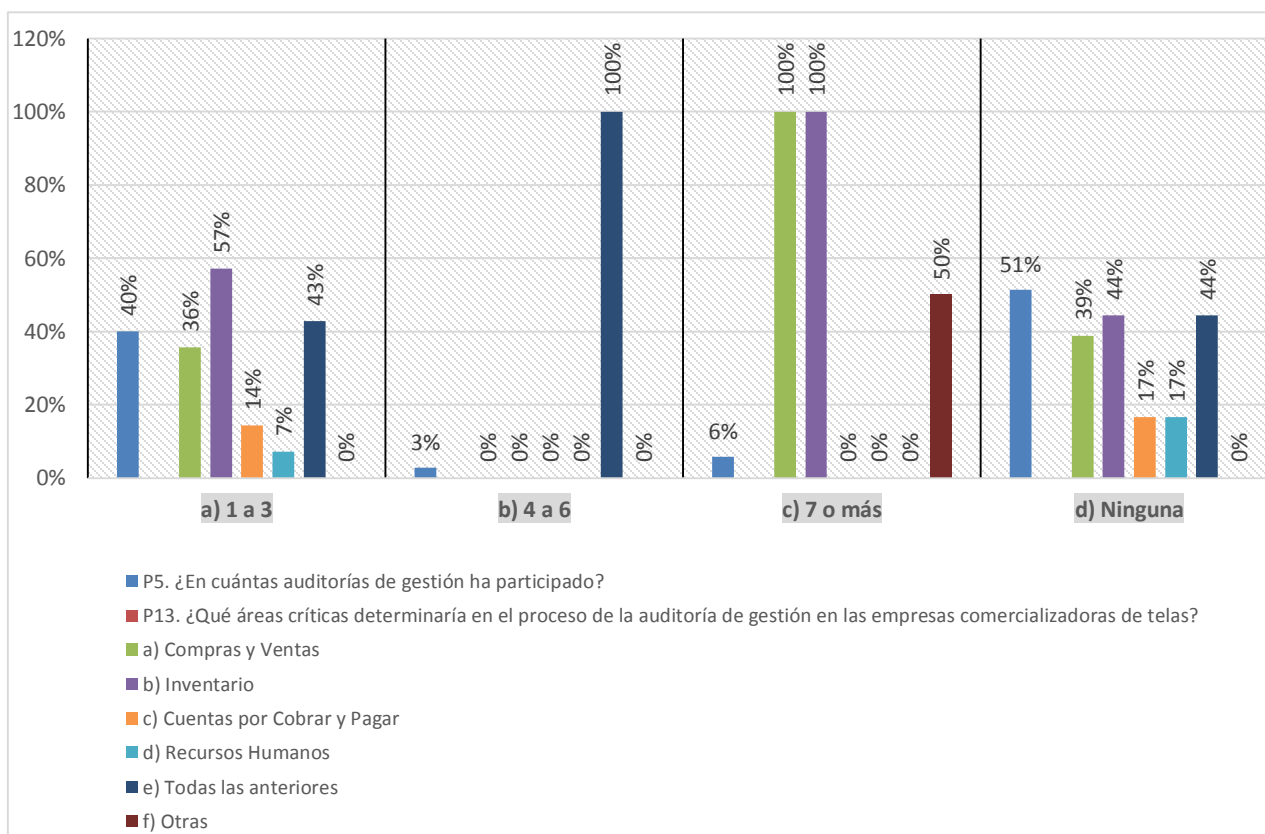
El 20% del total de los profesionales que tiene entre 4 a 6 años de ejercer la auditoría y el 6% del total que tiene entre 7 y 10 años de ejercer la profesión, manifiestan que las principales deficiencias que se podrían encontrar en una auditoría de gestión en las empresas que se dedican a la comercialización de telas, son los controles deficientes en la empresa y la falta de optimización de los recursos.

CRUCE N°7: Pregunta 5 y Pregunta 13

13. ¿Qué áreas críticas determinaría en el proceso de la auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas?

5. ¿En cuántas auditorías de gestión ha participado?	F. Abs.	F. Relat.	a) Compras y Ventas		b) Inventario		c) Cuentas por Cobrar y Pagar		d) Recursos Humanos		e) Todas las anteriores		f) Otras	
			F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.	F. Abs.	F. Relat.
			a) 1 a 3	14	40%	5/14	36%	8/14	57%	2/14	14%	1/14	7%	6/14
b) 4 a 6	1	3%	0/1	0%	0/1	0%	0/1	0%	0/1	0%	1/1	100%	0/1	0%
c) 7 o más	2	6%	2/2	100%	2/2	100%	0/2	0%	0/2	0%	0/2	0%	1/2	50%
d) Ninguna	18	51%	7/18	39%	8/18	44%	3/18	17%	3/18	17%	8/18	44%	0/18	0%
TOTAL	35	100%	14/35		18/35		5/35		4/35		15/35		1/35	

Gráfico N° 7



Análisis

El 51% de los profesionales encuestados respondieron no haber realizado alguna auditoría de gestión, de este total, manifiestan que las áreas críticas que se pudieran determinar en el proceso de auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas son: con un 44% el área de inventario, con un 39% el área de compras y ventas, con un 17% el área de recursos humanos y también con un 17% el área de cuentas por cobrar y pagar.

El 40% de los profesionales encuestados respondieron haber participado entre 1 y 3 auditorías de gestión, de este total, manifiestan que las áreas críticas a determinar en el proceso de auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas son: con un 57% el área de inventario, con un 36% el área de compras y ventas, con un 7% el área de recursos humanos y también con un 14% el área de cuentas por cobrar y pagar.

El 6% del total de encuestados que ha participado en 7 o más auditorías de gestión y el 3% del total de encuestados que ha participado entre 4 y 6 auditorías de gestión, también coinciden en que las principales áreas son el área de inventario y el área de cuentas por cobrar y pagar.

El 43% de los encuestados que han participado entre 1 y 3 auditorías de gestión manifiestan que en general todas las áreas en mención son críticas (compras y ventas, inventario, cuentas por cobrar y pagar, y recursos humanos), de igual manera el 100% de los que han participado entre 4 y 6 auditorías de gestión y también el 44% de los que no han participado en la realización de alguna auditoría de gestión.

3.7.2 Diagnóstico de la investigación

En base al análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación, se tiene como resultado que el 48% de los profesionales encuestados tienen entre 1 y 3 años de ejercer auditoría, seguido del 26% que tiene más de 10 años, dentro de lo cual se puede comentar que la investigación ha considerado auditores con bastante experiencia en el área y auditores que recién empiezan, para quienes los procedimientos propuestos en la investigación les puede resultar útil para el desarrollo de su labor.

Un dato que sobresale dentro de los resultados es que los tipos de auditoría más realizados, tanto por profesionales con experiencia y que recién empiezan con la profesión, son las auditorías financiera y fiscal, dejando en tercer plano la auditoría de gestión, lo que nos lleva a la conclusión que la demanda por trabajos de auditoría de gestión es poca, lo cual se confirma al consultar la frecuencia con la que las diversas empresas solicitan este tipo de auditorías, a lo cual el 77% de los auditores respondió que pocas veces y un 14% menciona que nunca se solicita.

Respecto a la experiencia con la realización de una auditoría de gestión en cualquier tipo de empresa en particular, los resultados de la investigación muestran que el 51% de los encuestados no han participado en ninguna, un 40% ha participado entre 1 y 3 auditorías de gestión y solamente un 6% ha participado en 7 o más, por lo que la presente investigación se considera oportuna ya que solo un bajo porcentaje de los profesionales tiene la experiencia en realizar este tipo de trabajos.

Los resultados son aún más drásticos al consultar de manera específica a los auditores si han realizado encargos de auditoría de gestión a las empresas comercializadoras de telas, dando como resultado que solamente el 5% ha realizado este tipo de trabajo y manifestaron haber tenido mucha dificultad para la realización del mismo.

Los motivos principales detectados que dificultan la realización de una auditoría de gestión por parte de los profesionales son: la deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría, el poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal, y la dificultad al realizar los procedimientos.

Se detectó que la demanda de auditoría de gestión es poca, debido a varios factores dentro de los cuales se mencionan el desconocimiento por parte de la alta dirección sobre la utilidad de este tipo de auditoría y por lo tanto no la consideran relevante, así como también por el alto costo de los servicios; la mayoría de los auditores creen que este tipo de servicio no se demanda porque las empresas desconocen la importancia de realizar una auditoría de gestión, ya que muchas de estas entidades no se les ha planteado los beneficios que esta trae, y lo ven mayormente como un gasto y no como una inversión para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

Un porcentaje del 80% de los encuestados manifestó no haber recibido ningún curso sobre la auditoría de gestión, lo que implica que no existe una mayor especialización en la realización de este tipo de trabajos o en la normativa aplicable, relacionado a esto último el 77% de los encuestados manifestaron, sobre la base de su conocimiento, que la normativa técnica que sustenta la realización de una auditoría de gestión son las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) y los procedimientos más importantes a realizar son los procedimientos de control.

Para los auditores encuestados es importante la realización de una auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de tela, ya que trae muchos beneficios para la misma, dentro de los cuales se mencionan que ayuda a mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos, permite descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad, permite evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas y estrategias, y ayuda a determinar el grado de cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Según los auditores encuestados las áreas críticas que deben considerarse en la ejecución de una auditoría de gestión en las empresas en estudio, son el área de inventarios, el área de compra y venta, el área de cuentas por cobrar y pagar y el área de recursos humanos. Se menciona además que los principales hallazgos que se pueden encontrar al ejecutar este tipo de encargo son: los controles deficientes en las empresas, no hay de optimización de los recursos, existe personal no capacitado en puestos claves y no se cumple con las metas y objetivos de la organización.

La información obtenida proporciona suficiente material para continuar con la propuesta de proporcionar procedimientos de auditoría de gestión como herramienta de apoyo para los profesionales en contaduría pública para evaluar las operaciones en las empresas dedicadas al comercio textil, porque deja al descubierto la problemática real que en un principio se observó y a la que hay que darle solución, dado que se detectó que los profesionales no cuentan con un instrumento de guía para la ejecución de este tipo de encargos.

CAPÍTULO IV– PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO

Es importante considerar que para el desarrollo y mejores resultados de una auditoría de gestión, los programas constituyen una herramienta fundamental ya que incluyen una serie de procedimientos sistemáticos que el auditor debe observar en el cumplimiento de su trabajo. Tradicionalmente, los programas de auditoría han sido limitados a enfoques eminentemente financieros, respecto a procurar determinar la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, o se enmarcan básicamente en el desarrollo de pruebas de cumplimiento; por consiguiente, los usos de tales resultados en la toma de decisiones se ven limitados en relación a dichos enfoques y no existe plena seguridad en determinar si la gestión llevada a cabo ha cosechado los frutos esperados y menos aún en medir si se han superado las expectativas en términos de rendimiento y mejor aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.

Actualmente, los profesionales en contaduría pública presentan ciertas limitantes para la realización de auditorías de gestión para evaluar las operaciones en las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas, lo cual no permite tener resultados objetivos respecto a la evaluación del desempeño en términos de eficiencia, eficacia y economía; y mucho menos girar las medidas preventivas y correctivas pertinentes en cada caso. En cumplimiento al objetivo de la investigación, en este capítulo se presenta un diseño de procedimientos de auditoría de gestión como una herramienta técnica de apoyo para los profesionales en el desarrollo de sus trabajos.

4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN

En este documento se presenta una propuesta de procedimientos de auditoría de gestión para las empresas que se dediquen a la comercialización de telas, se tomará de base para dicha propuesta la evaluación previa realizada a una de las empresas que se dediquen a dicho giro. Para nuestro caso práctico nos enfocaremos en ciertas tareas de cada fase del desarrollo de una auditoría de gestión las cuales se detallan a continuación:

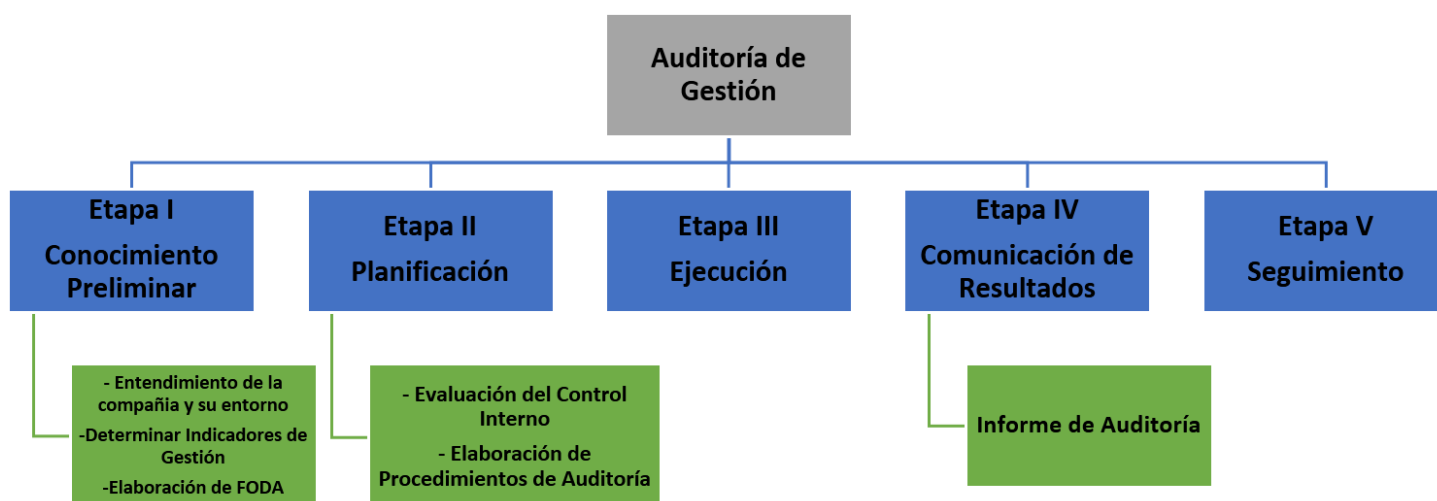


Figura N° 3: *Proceso de la auditoría de gestión en el desarrollo del caso práctico*

4.3 OBJETIVO, BENEFICIOS Y LIMITANTES DE LA PROPUESTA

4.3.1 Objetivos de la propuesta

Poner a la disposición de los profesionales en contaduría pública una serie de procedimientos de auditoría de gestión para evaluar las operaciones de las empresas comercializadoras de telas, que sirva de apoyo en la ejecución de sus trabajos.

4.3.2 Beneficios de la propuesta

Mediante la propuesta de procedimientos de una auditoría de gestión se espera proporcionar los siguientes beneficios:

- Establece un detalle de los procedimientos a ejecutar.
- Realizar una adecuada distribución del trabajo.
- Ayuda a realizar un trabajo de forma eficiente y económica.
- Evita procedimientos innecesarios.
- Asegura el cumplimiento de la normativa técnica y legal.
- Facilita la realización de pruebas en una auditoría a personal nuevo.
- Permite conocer la ubicación de la evidencia que sustenta la evaluación realizada.
- Proporciona una base apropiada de la asignación de tareas para el equipo.
- Incrementa la optimización de los recursos.
- Permite identificar el personal que ejecutó el procedimiento y el momento en que fue realizado.

4.3.3 Limitantes en el desarrollo de una auditoría de gestión

En el desarrollo de la auditoría de gestión se pueden presentar las limitaciones siguientes:

- Desconocimiento de la importancia de la aplicación de una auditoría de gestión.
- Altos costos para desarrollar una auditoría.
- Falta de claridad en la aplicación de los procedimientos.
- Falta de especialización en el área.
- Falta de capacitaciones en la materia de auditoría de gestión para empresas comercializadoras de telas.

4.4 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

4.4.1 Conocimiento del cliente

Nombre: Multitelas, S.A de C.V.

NIT: 0614-200363-001-8

NRC: 360-3

Domicilio: calle y colonia la Mascota No. 320, San Salvador, El Salvador.

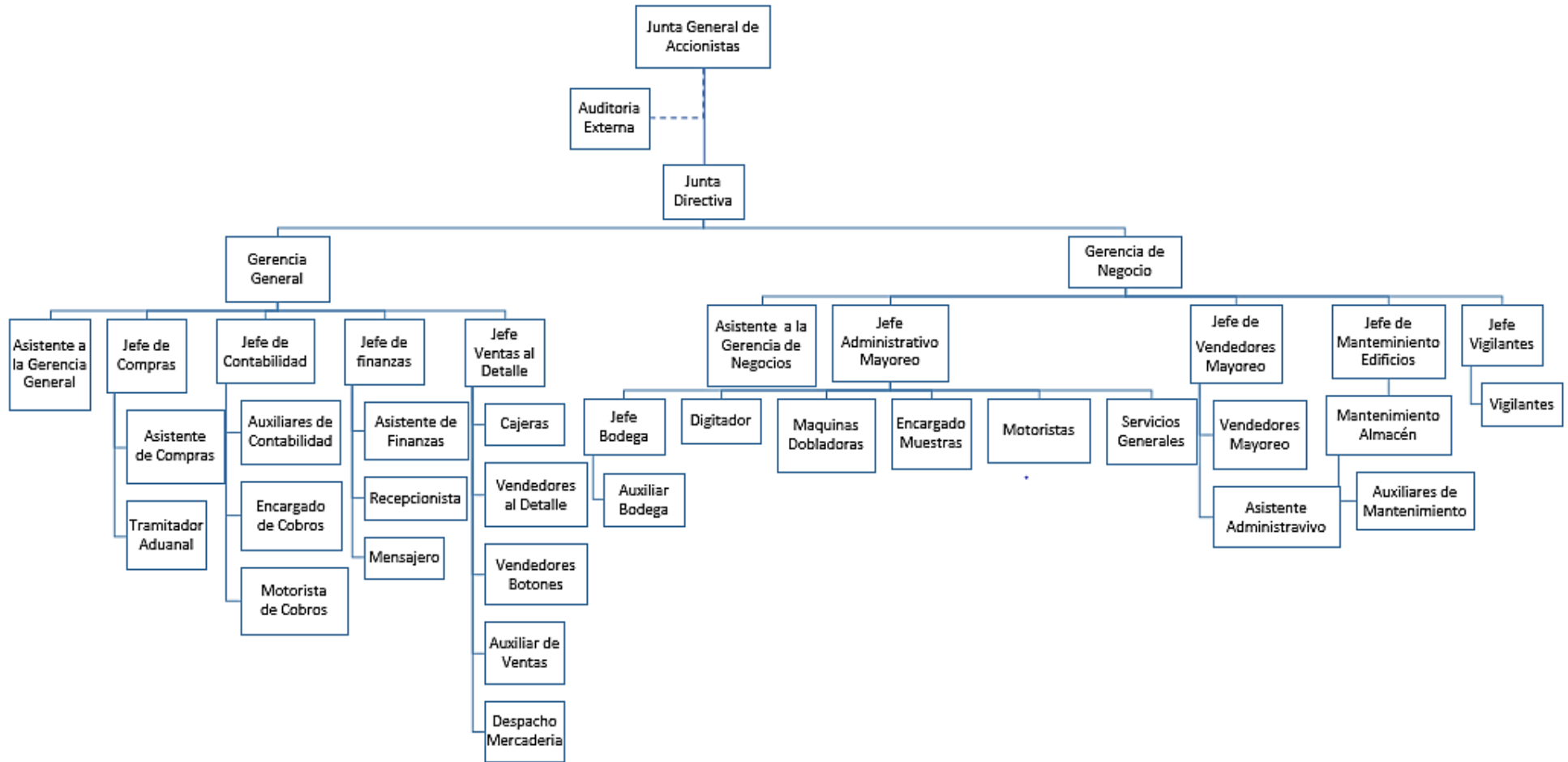
Finalidad: comercialización a detalle y mayoreo de productos textiles y otros productos relacionados, que son importados y adquiridos en el mercado local.

Antecedentes: la empresa fue constituida el 20 de marzo de 1963, como persona jurídica bajo las leyes y jurisdicción de la República de El Salvador. En diciembre de 1982 se modificó el pacto social para adoptar el régimen de capital variable. La última modificación al pacto social fue inscrita el día 03 de julio de 2002. La administración de la empresa está a cargo de **Junta Directiva**.

Misión: ofrecer a nuestros clientes la asesoría ideal en la búsqueda de textiles que permitan desarrollar sus ideas brindándoles telas de calidad, con texturas únicas y siempre a los mejores precios.

Visión: consolidarnos como una empresa líder en el sector textil a nivel nacional siendo reconocidos por nuestros clientes por tener siempre la tela ideal al mejor precio.

4.4.2 Estructura Organizativa



Personal Clave de la entidad

Junta general de accionistas

Es la autoridad máxima de la empresa, sus acuerdos son de obligatoriedad y para todos los accionistas, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado según lo prescrito, en la ley o en su reglamento.

Gerente General

Unidad responsable y ejecutora de la gestión administrativa, la que deberá estar dentro de las políticas establecidas por la Junta General de Accionistas. Asimismo, es responsable de definir las jerarquías, funciones y tareas, en las unidades y puestos de trabajo de la organización.

Recursos Humanos

Es la encargada de contratación y selección del personal de la compañía.

Principales Operaciones

La compañía se dedica a la compra y venta de telas de alta calidad.

Principales Clientes

El gobierno por medio de sus diferentes dependencias a través de licitaciones, por ejemplo hospitales, escuelas, etc. como también entidades dedicadas a la confección de prendas de vestir.

Principales Proveedores.

- Iusa
- Insinca

Situación Económica

La empresa se encuentra en un período de solidez económica, aunque siempre se puede ver afectada por el entorno social, tanto por la competencia como factores externos.

4.4.3 Análisis FODA de la entidad

Análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Dentro de las fortalezas que tiene el sector del comercio textil, están: las constantes investigación que realizan para adquirir los productos según la demanda de los clientes, poseer los recursos tecnológicos y financieros que les permiten brindar una buena atención, entre otros. Sin embargo, también tienen debilidades las cuales deben superarse para un mejor desempeño de sus actividades, entre ellas se puede mencionar la falta de controles de procedimientos de compras, recepción y almacenamiento de productos. **(Ver Tabla N° 6)**

4.4.4 Determinar indicadores de gestión para la entidad

Los indicadores de gestión es una referencia numérica creada desde una o más variables, que refleja aspectos del desempeño del componente que está siendo auditado, para que permita evaluar la gestión administrativa a través de la formulación de niveles de eficiencia, eficacia, y economía dentro del proceso administrativo aplicados por la gerencia. El auditor debe solicitar a la administración los indicadores que ha definido y debe proceder a evaluarlos y corroborar las desviaciones con respecto a lo esperado, en caso de no contar la entidad con indicadores, el auditor debe proceder a elaborarlos. A continuación se presenta algunos indicadores de gestión que se pueden aplicar para evaluar las operaciones de las empresas dedicadas al comercio textil:

Tabla N° 6: *FODA de una empresa comercializadora de telas*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Constante investigación de mercado para ofrecer a los clientes el producto que necesitan • Recursos financieros disponibles • Recursos tecnológicos • Venta de productos de buena calidad • Ubicación estratégica de salas de ventas para los clientes • Amplio campo comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controles de los procedimientos de compra y almacenamiento de productos • Precios no muy competitivos en comparación con la competencia • Falta de programa de capacitación al personal de atención al cliente • Infraestructura limitada para el resguardo de productos • Falta de habilidad en lanzamiento de nuevos productos • Falta de políticas escritas de los procesos más importantes de la compañía
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de mercado • Fidelización de clientes ofreciendo productos de calidad • Ampliación de instalaciones y apertura de sucursales • Gran variedad de productos la cual genera más demanda • Acuerdos comerciales con otros países • Necesidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al mercado de productos más baratos • Aparición de nuevos competidores locales y extranjeros • Problemas con las importaciones y exportaciones por trabas en la aduana en el registro de productos • Innovación de la competencia en los países desarrollados • Bajo crecimiento internacional • Inflación

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de eficacia determinan el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, dicho de otra manera, cuántos de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en definir los esfuerzos de la empresa en los procesos que son significativos para el logro de los objetivos establecidos. Por ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Misión} &= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} & \text{Objetivos} &= \frac{\text{Personal que los conoce}}{\text{Total del personal}} \\ \text{Visión} &= \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total del personal}} & \text{Políticas} &= \frac{\text{Personal que los conoce}}{\text{Total del personal}} \end{aligned}$$

Estos indicadores sirven para saber si el personal tiene conocimiento o no sobre la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, esto es importante ya que el talento humano que posee la entidad debe estar comprometido con las metas y objetivos trazados.

Por otra parte los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y procesos. Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Por Ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Personal Capacitado} &= \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del personal}} \\ \text{Asistencia} &= \frac{\text{Días Laborados}}{\text{N. de Días establecidos}} \end{aligned}$$

Se establecen indicadores de economía para los distintos tipos de recursos financieros, humanos y materiales por ejemplo, gastos de mantenimiento elevados, desperdicios de materia prima, entre otros. Desde el punto de vista de los recursos, es muy importante la definición previa de las necesidades para evitar problemas económicos.

$$\begin{aligned} \text{Autonomía financiera} &= \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos totales}} \\ \text{Margen bruto} &= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \end{aligned}$$

4.4.5 Determinación de áreas críticas

Con el propósito de incluir las principales actividades que se desarrollan en las empresas comercializadoras de telas, el diseño de procedimientos de auditoría de gestión se ha segregado, según su objetivo de evaluación, en áreas de trabajo que se consideran críticas y determinantes en el rendimiento del desempeño, en términos de eficiencia, eficacia y economía; estas son:

- Área Financiera
- Área Contable
- Efectivo y Equivalentes de Efectivo
- Cuentas por Cobrar
- Inventario
- Activo Fijo
- Cuentas por Pagar
- Ventas
- Gastos
- Compras e Importaciones
- Recursos Humanos

4.4.6 Programas para la realización de una auditoría de gestión

El programa de auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en este se determinan el alcance y oportunidad de su aplicación, así como los documentos de auditoría que han de ser elaborados. Los programas para la fase de ejecución serán diseñados y preparados al finalizar la fase de planificación utilizando la información, análisis y evaluación que se hace del área, proceso o aspecto a examinar; sin embargo, estos podrán ser modificados en la fase de ejecución en caso de ser necesario, por lo que deben ser flexibles.

Se deberá elaborar un programa de auditoría por cada área a examinar y tendrán la siguiente estructura:

- Un encabezado, que contendrá información como la siguiente:
 - ✓ Nombre de la entidad.
 - ✓ Nombre del área, proceso o aspecto a examinar.
 - ✓ Tipo de auditoría que se realiza y período que se examina.
 - ✓ Índice que identificará al programa.
 - ✓ Iniciales del auditor, iniciales del responsable de aprobar y revisar el programa.
- Una descripción del objetivo general.
- Descripción de los procedimientos a desarrollar que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos señalados. Esta sección debe tener, al lado izquierdo, una columna que indiquen el correlativo del procedimiento y al lado derecho una columna para las iniciales del auditor y fecha que elaboró el procedimiento y otra columna para la referencia cruzada del documento de auditoría que evidencia el desarrollo del procedimiento.

MULTITELAS, S.A. DE C.V.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****ÍNDICE DE PROGRAMAS**

N°	Descripción	Ref. P/T	Página N°
1.	Estudio y evaluación de control interno	PRA 1	
2.	Estudio y evaluación al área contable	PRA 2	
3.	Estudio y evaluación del efectivo y equivalentes de efectivo	PRA 3	
4.	Estudio y evaluación de las cuentas por cobrar	PRA 4	
5.	Estudio y evaluación del inventario	PRA 5	
6.	Estudio y evaluación del activo fijo	PRA 6	
7.	Estudio y evaluación de las cuentas por pagar	PRA 7	
8.	Estudio y evaluación de las ventas	PRA 8	
9.	Estudio y evaluación de los gastos	PRA 9	
10.	Estudio y evaluación de las compras e importaciones	PRA 10	
11.	Estudio y evaluación de recursos humanos	PRA 11	

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 1
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación del control interno

Objetivo: obtener conocimiento del control interno que implementa la compañía con el fin de identificar los riesgos que esta posee.

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Tiene la empresa su esquema organizacional definido?					
2	¿Tiene la entidad definida su misión y visión?					
3	¿Existe un código de conducta y otras políticas que consideren los niveles esperados de comportamiento ético y moral del personal de la entidad?					
4	¿Existe un perfil a seguir para contratar personal para trabajar en la entidad?					
5	¿Posee la entidad un manual de descripción de puestos para los empleados?					
6	¿Ha establecido la entidad una filosofía de gestión de riesgos?					
7	¿Aplica normativa internacional para registrar y presentar la información financiera?					
8	¿Tiene políticas y procedimientos para el control administrativo y contable de las operaciones?					
9	¿Se ha establecido una cultura de riesgos?					
10	¿El cliente tiene un código de conducta formal u otras políticas escritas sobre materias tales como prácticas aceptables de negocios, conductas y conflictos de intereses?					

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
11	¿La Junta de Directores del cliente consiste sólo de personal clave de la gerencia?					
12	¿La gerencia participa activamente en las operaciones diarias y aprueba las transacciones grandes o inusuales?					
13	¿La gerencia entiende, valoriza, requiere y usa regularmente los informes contables en el manejo del negocio?					
14	¿La gerencia tiene una tolerancia al riesgo de negocio?					
15	¿La gerencia actúa cuidadosamente, procediendo solo después de un análisis detallado de los riesgos y beneficios potenciales para la empresa?					
16	¿El dueño/gerente participa significativamente en los procesos de reclutamiento, contratación, evaluación y promoción?					
17	¿Cuándo no existe un documento formal de políticas y prácticas la dirección comunica las expectativas de responsabilidades y dirección al personal nuevo y antigua?					
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
18	¿Tiene la entidad los objetivos definidos de acuerdo a la misión y visión?					
19	¿Los objetivos establecidos en las diferentes áreas de la empresa están relacionados con los objetivos generales; de operación, informe y cumplimiento?					
20	¿El plan estratégico es de conocimiento de todo el personal?					
21	¿Tienen las diferentes áreas determinado el nivel de riesgo aceptado para sus operaciones?					
22	¿Se encuentra preparada la entidad para asumir un mayor riesgo del que actualmente admite?					

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
23	¿Se ha identificado aquellos eventos que afectan la ejecución del plan estratégico y el logro de los objetivos en las diferentes áreas de la empresa?					
24	¿Se utilizan técnicas para la identificación de eventos que pueden afectar el logro de los objetivos en cada una de las áreas?					
25	¿Se realizan listados de posibles eventos que afecten de manera positiva y negativa la realización de los objetivos de cada área?					
26	¿Se realizan talleres o grupos de trabajo con el propósito de obtener de los trabajadores conocimiento de ciertos acontecimientos de interés para la empresa?					
27	¿Se realizan entrevistas al personal operativo con el propósito de determinar los acontecimientos que puedan afectar el logro de los objetivos?					
28	¿Se pasan cuestionarios a los empleados para evaluar factores internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos?					
29	¿Se han establecido indicadores de eventos y de alarmas al riesgo?					
30	¿Se realiza un seguimiento a eventos pasados que han ocasionado pérdidas?					
31	¿Se ha realizado una clasificación de los eventos que generen un riesgo para la entidad?					
EVALUACIÓN DEL RIESGO						
32	¿Tiene identificado los riesgos inherentes del negocio?					
33	¿La gerencia o el personal del área contable y financiera del cliente se involucran frecuentemente en las actividades de evaluación del riesgo, pero lo hace informalmente y genera mejoras en el control interno cuando es necesario?					
34	¿Los objetivos globales son difundidos a los empleados y directores?					

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
35	¿El cliente tiene en vigencia un proceso formal de evaluación del riesgo para identificar en forma oportuna los riesgos relacionados con los procesos de la entidad?					
36	¿Determina el riesgo de control interno al aplicar políticas y procedimientos?					
37	¿Ha cuantificado la probabilidad de que ocurra algún riesgo identificado?					
38	¿Tiene presente el impacto que provocaría la ocurrencia de un evento?					
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
39	¿La empresa tiene un plan para mitigar los riesgos identificados?					
40	¿La entidad da a conocer al personal los riesgos identificados y la respuesta establecida para mitigar los mismos?					
41	¿El personal es capacitado constantemente para poder dar una respuesta adecuada a los riesgos?					
42	¿Existen los canales adecuados de comunicación mediante el cual el personal pueda informar sobre el seguimiento a los riesgos identificados?					
43	¿Dentro de la entidad, existen personas responsables de monitorear los riesgos identificados y las respuestas a los mismos?					
ACTIVIDADES DE CONTROL						
44	¿El cliente ha establecido políticas y procedimientos para la autorización de transacciones a los niveles apropiados de gerencia?					
45	¿La gerencia busca mantener en los departamentos de contabilidad y de sistemas informáticos estructuras organizacionales diseñadas para proveer segregación de funciones y/o, si es necesario, provee supervisión gerencial (o controles alternativos) sobre empleados que desempeñan funciones incompatibles?					

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
46	¿La gerencia no comprende o aprecia la importancia de los principios de segregación de tareas o funciones “incompatibles”?					
47	¿El acceso físico donde se resguarda la información financiera es restringido para todo el personal ajeno al área?					
48	¿La autorización para accesos a programas y archivos de datos de computador que respalda información financiera es restringida?					
49	¿El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles establecidos?					
50	¿El cliente ha elaborado en sus departamentos de contabilidad y sistemas informáticos estructuras organizacionales diseñadas para asegurar una óptima segregación de funciones y evitar la superposición de funciones “incompatibles”?					
51	¿Existen políticas apropiadas y procedimientos necesarios respecto a cada uno de las actividades de la empresa?					
52	¿El cliente ha establecido políticas y procedimientos para efectuar en forma periódica y rutinaria, comparaciones analíticas del resultado de operaciones registradas contra expectativas basadas en índices estándar de desempeño y/u otros datos estadísticos generados por fuera del sistema contable?					
53	¿El cliente ha establecido políticas y procedimientos para la revisión y aprobación de estimaciones contables a niveles gerenciales apropiados?					
54	¿El cliente prepara presupuestos y parece usarlos en formas efectiva durante el año, como instrumento de control?					

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
55	¿El cliente usa un paquete de software de mayor general y contabilidad, común y disponible comercialmente?					
56	¿El cliente tiene un plan de cuentas, acompañado por un manual contable detallado e instructivo o un equivalente que razonablemente asegure una clasificación adecuada de transacciones similares?					
57	¿El sistema de información y comunicación garantiza el cumplimiento de leyes y reglamentos?					
58	¿Hay manera de comunicar los problemas o inquietudes de los empleados a través de un sistema que permite el anonimato?					
59	¿La información que se suministra en cada nivel es detallada para los diferentes niveles de dirección?					
60	¿El cliente provee a los empleados un manual de políticas y otra documentación escrita que comunique en forma adecuada las políticas y procedimientos importantes de control interno a aquellos responsables de su cumplimiento e implementación?					
61	¿Se tiene la misión y visión de la entidad en lugares que puedan ser visibles fácilmente?					
62	¿Se comunican los objetivos perseguidos por el área de créditos a los empleados de esta?					
63	¿Se comunican los riesgos o posibles acontecimientos a todos los grupos de interés del negocio?					
64	¿Se comunican a los empleados el reglamento de la entidad?					
65	¿Se comunica a los empleados las políticas y procedimientos para mitigar riesgos?					
66	¿Se informa a los empleados sus derechos y deberes?					
67	¿Se identifica y presenta a la jefatura inmediata correspondiente, la información generada en los diferentes departamentos?					

No	Pregunta	Si	No	N/A	Iniciales y Fecha	Ref.
68	¿Utiliza algún medio para informar al personal?					
69	¿Existe alguna forma de comunicarse por parte de los empleados subalternos con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por la jefatura del departamento?					
70	¿Se presentan oportunamente los informes de los créditos a la gerencia?					
SUPERVISIÓN						
71	¿Se verifica que el personal realice sus funciones para las cuales fueron contratados?					
72	¿Se evalúan periódicamente los procedimientos aplicados a cada actividad?					
73	¿Se monitorea el cumplimiento de políticas establecidas?					
74	¿Se monitorea el cumplimiento de valores de la entidad en todas las áreas de la empresa?					
75	¿Se tienen reportes en la entidad sobre la información financiera generada?					
76	¿Verifica la jefatura que los expedientes de los clientes se encuentren debidamente archivados por la persona designada?					
77	¿Se evalúa la competencia de los empleados periódicamente?					
78	¿Se comunican las deficiencias encontradas a los responsables del gobierno de la entidad?					

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 2
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación del área contable y financiera

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en el área contable de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable al área contable y financiera (presupuesto) de la compañía.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área contable y financiera (presupuesto).		
3	Solicitar el presupuesto elaborado por la compañía por el período en revisión y realizar un recalcule del mismo.		
4	Revisar el análisis realizado para la elaboración del presupuesto.		
5	Indagar con qué periodicidad es elaborado el presupuesto.		
6	Verificar que el presupuesto este siendo elaborado por un empleado capacitado en el tema.		
7	Inspeccionar que el presupuesto este autorizado por el gerente o junta directiva de la compañía. (Observar que contenga las firmas respectivas).		
8	Indagar y verificar si se efectúa un análisis al aumento o disminución de los ingresos y gastos para el presupuesto.		
9	Indagar si la compañía solicita a sus empleados cartas de confidencialidad.		
10	Seleccionar mediante una muestra aleatoria cartas de confidencialidad y verificar que estén firmadas por los empleados de la compañía.		
11	Indagar la periodicidad con que se registran las operaciones de la compañía.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
12	Solicitar los libros de registro contable y verificar que las operaciones se realizan de forma cronológica.		
13	Inspeccionar que las partidas contables posean firma de elaborado, revisado y autorizado.		
14	Verificar que los registros contables estén actualizados con no más de 15 días de retraso.		
15	Inspeccionar que se tengan adecuadamente resguardados los documentos contables, registros especiales y otros que sustenten las operaciones de la compañía.		
16	Inspeccionar y verificar que la compañía mantenga la documentación que sustenta sus operaciones con una antigüedad de al menos 10 años.		
17	Solicitar los libros contables y verificar que estén impresos con no más de 15 días de atraso.		
18	Inspeccionar que libros contable impresos estén debidamente firmados por los asignados por la compañía.		
19	Verificar que los libros de compras y ventas a consumidor y a contribuyente estén impresos con no más de 15 días de atraso.		
20	Inspeccionar que los libros de compras y ventas a consumidor y a contribuyente impresos estén firmados por el contador de la compañía.		
21	Solicitar las declaraciones y verificar que se presenten dentro de los 10 primeros días hábiles del mes siguiente.		
22	Solicitar y verificar que las planillas de retenciones ISSS, AFP e IPSFA sean presentadas en el período de tiempo establecido.		
23	Inspeccionar que las planillas de retenciones ISSS, AFP e IPSFA estén firmadas por las personas asignadas por la compañía.		
24	Solicitar la conciliación de la documentación soporte y verificar con el libro mayor legalizado.		
25	Indagar con que periodicidad son elaborados los estados financieros (situación financiera, estado de resultado integral, cambios en el patrimonio y flujo de efectivo).		
26	Inspeccionar que los estados financieros (situación financiera, estado de resultados integral, cambios en el patrimonio y flujo de efectivo) posean la firma del representante legal, el contador y del auditor si es necesario.		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 3
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación del efectivo y equivalentes de efectivo

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable a la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de efectivo y equivalentes de efectivo.		
3	Indagar mediante una entrevista qué cuentas conforman el efectivo y equivalentes de efectivo en la compañía.		
4	Realizar un arqueo de la caja chica y evaluar lo siguiente:		
a)	Indagar cuáles son los documentos utilizados para las operaciones de caja chica (vales de caja chica, recibos).		
b)	Verificar que los documentos utilizados por la caja chica poseen un control correlativo.		
c)	Inspeccionar que los documentos utilizados por la caja chica posean el control de firmas (hecho, revisado y autorizado)		
d)	Inspeccionar que los documentos que respaldan la salida de dinero de caja chica sean los siguientes: créditos fiscales, facturas, recibos de sujeto excluido, recibos, otros.		
e)	Indagar cuál es el monto autorizado como mínimo y máximo para la utilización de la caja.		
f)	Indagar de qué manera se resguarda el dinero de la caja chica.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
5	Realizar un arqueo de las cajas registradoras que posee la compañía y evaluar lo siguiente:		
a)	Inspeccionar que la compañía posea el cartel de autorización de forma visible por el uso de las cajas registradoras por parte del ministerio de hacienda.		
b)	Verificar que se posea un control de liquidaciones de las cajas registradoras diario.		
c)	Inspeccionar que las liquidaciones de las cajas registradoras poseen el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		
d)	Verificar que la documentación que soporta la liquidación de las cajas registradoras sean las adecuadas (créditos fiscales, facturas, remesas, cheques, vouchers de tarjetas de crédito).		
e)	Indagar de qué forma y cada cuanto se manda a remesar el efectivo.		
6	Indagar si la compañía elabora conciliaciones de los fondos que se poseen en instituciones financieras.		
7	Indagar cada cuánto se realizan dichas conciliaciones.		
8	Solicitar el listado de las personas autorizadas para aprobar los cheques y verificar por medio de una muestra aleatoria que los cheques estén firmados por ellos.		
9	Indagar si existe un monto mínimo y máximo para la emisión de cheques.		
10	Indagar si la compañía posee un programa de pagos.		
11	Examinar las conciliaciones bancarias al cierre de mes y realizar lo siguiente:		
a)	Comparar los saldos según bancos con los respectivos estados de cuenta bancarios (adjunto a la conciliación bancaria) o verifique, con la ayuda del cliente, los saldos en pantalla de cuentas que tiene acceso por internet al cierre del mes.		
b)	Verificar que se incluyan las operaciones que estén en tránsito en el estado de cuenta bancario del mes.		
c)	Seleccionar mediante muestra aleatoria cheques en circulación y proceda a verificar que los cheques se hayan cobrado en el mes siguiente.		
d)	Solicitar información que soporte las partidas conciliatorias (notas de crédito, notas de abono, remesas en tránsito) y verificar que se tengan una antigüedad mayor a 90 días.		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 4
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación de las cuentas por cobrar

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en las cuentas por cobrar de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable a las cuentas por cobrar.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de cuentas por cobrar		
3	Indagar mediante entrevistas sobre la operatividad de las cuentas por cobrar:		
a)	¿Qué clase de cuentas por cobrar maneja?		
	Clientes Nacionales %		
	Clientes del Exterior %		
	Socios, accionista o propietarios %		
	Empleados %		
	Otros %		
	(Detallar las más importantes)		
b)	¿Cuáles son sus principales clientes y a qué sector pertenecen?		
c)	¿Qué reportes se generan para control de las cuentas por cobrar?		
d)	¿Existe delegación de responsabilidad en una persona diferente de quien lleva el manejo de las cuentas por cobrar a quien revise fondos?		
e)	¿Son controladas las cuentas de dudosa recuperación?		
f)	¿Existen políticas definidas para declarar la incobrabilidad de las cuentas?		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
g)	¿Cómo controlan los cobros por vía judicial?		
h)	¿Clasifican las cuentas por antigüedad?		
i)	¿Se elaboran estados de cuenta mensuales de saldos de clientes?		
j)	¿Existe control de las cuentas incobrables liquidadas y de los cobros efectuados?		
k)	¿Cómo crean, incrementan y /o disminuyen la reserva para amortizar las cuentas incobrables?		
l)	¿Se requiere autorización para amortizar las cuentas por cobrar?		
4	Indagar y revisar si la compañía posee un listado de requisitos que debe poseer un expediente para un cliente nuevo y/o antiguo.		
5	Solicitar expedientes de clientes y verificar que se cumpla con cada uno de los requisitos de un cliente nuevo y/o antiguo.		
6	Indagar si la compañía realiza análisis crediticio de los clientes nuevos previo a otorgarles un crédito.		
7	Indagar ¿cuál es la periodicidad con que es elaborado el cuadro auxiliar de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar?		
8	Inspeccionar que el cuadro auxiliar de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar posea el control de firmas de hecho, revisado y autorizado.		
9	Indagar ¿cuál es la periodicidad en que se revisan los estados de cuentas de los clientes?		
10	Revisar el análisis de incobrabilidad que realiza la compañía e inspeccionar que este análisis este autorizado por el personal designado por la compañía.		
11	Verificar que la amortización de las cuentas incobrables sea registrada como un gasto no deducible cumpliendo los requisitos de ley.		
12	Verificar que exista evidencia de las gestiones de cobros por las cuentas de dudosa recuperación y/o incobrables.		
13	Solicitar la conciliación de las cuentas por cobrar al período en revisión e inspeccionar que la conciliación de las cuentas por cobrar posea el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 5
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación del inventario

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en la cuenta de inventario de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable a la cuenta de inventario.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de inventarios.		
3	Indagar mediante entrevistas sobre la operatividad de la cuenta de inventarios.		
4	Indagar mediante una entrevista, qué clase de productos maneja la empresa en sus inventarios (Telas, Botones, Listones, Zíper, Hilos, Etc.)		
5	Indague qué clase de control de inventarios utiliza la compañía. Registros Auxiliares Kardex Requisiciones Retaceos Notas de Remisión Otros (especifique)		
6	Solicitar el control de inventarios de la empresa y verificar que este cumpla con los requisitos del artículo 142-A del Código Tributario.		
7	Indagar con qué frecuencia efectúa inventario físico.		
8	Indagar quién efectúa y supervisa la toma de inventario físico y si se preparan instrucciones escritas.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
9	Indagar y verificar si la compañía posee bodegas externas y las ubicaciones de las mismas.		
10	Indagar si existen responsables por cada bodega.		
11	Indagar y verificar que existan controles de acceso a las bodegas.		
12	Indagar qué tipo de sistemas de registros de inventario utiliza la empresa. Periódico Permanente Otros (especifique)		
13	Indagar qué método de valuación de inventario utiliza la compañía. Costo de adquisición Costo estándar Costo promedio Costo al mayoreo y al contado en el mercado de la región.		
14	Indagar cuáles son las formas de determinación de los costos.		
15	Verificar cuál es el procedimiento a seguir con los retazos de tela.		
16	Indagar y observar qué controles se posee en la entidad con respecto al corte de la tela al momento del despacho.		
17	Indagar y observar los procedimientos que utilizan para el control de las mercaderías devueltas por clientes y qué documentos manejan.		
18	Indagar cuál es el procedimiento que realizan a los siguientes casos en el inventario: Sobrantes Faltantes Autoconsumo Obsoletos Donados Desperdicios Devoluciones Mercaderías en Consignación		
19	Indagar con qué frecuencia se reciben devoluciones de mercaderías.		
20	Inspeccionar que las devoluciones de mercaderías son registradas oportunamente en el período que corresponden.		
21	Solicitar el listado de las personas que adquieren mercaderías bonificadas y verificar los requisitos que utiliza la empresa para entregarlas.		
22	Verificar si la compañía tiene registros de las mercaderías en tránsito.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
23	Indagar cómo se ajusta las mercaderías en tránsito en caso de robo.		
24	Verificar que se comparen los resultados de los recuentos físicos con los inventarios contabilizados o registros auxiliares.		
25	Verificar que se registren las mercaderías en consignación.		
26	Observar si son separados físicamente las telas dañadas o deterioradas.		
27	Inspeccionar si se registran y documentan todas las salidas de productos de las bodegas.		
28	Realizar una visita a las bodegas y verificar que estén en condiciones ambientales adecuadas para asegurar el correcto almacenamiento de los inventarios.		
29	Realizar una visita a las bodegas y verificar que el espacio físico sea adecuado conforme al inventario.		
30	Solicitar la conciliación del inventario al período en revisión y verificar mediante una inspección que este posea el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 6
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación del activo fijo

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en la cuenta del activo fijo de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable al activo fijo.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área del activo fijo.		
3	Indagar mediante entrevistas sobre la operatividad de la cuenta de activo fijo:		
a)	¿Qué clase de activo posee? Inmuebles Terrenos Edificios Construcciones en Proceso Muebles Maquinaria y Equipo Mobiliario y Equipo Mobiliario y Equipo de Oficina Equipo de Transporte Herramientas Otros (especifique)		
4	Solicitar los registros y controles detallados de los activos fijos (auxiliar de activos fijos) y verifique la información que contiene.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
5	Indagar qué métodos de depreciación utiliza y mediante una muestra aleatoria efectué el recálculo de la depreciación.		
6	Verificar que sea uniforme el método de depreciación de un año a otro.		
7	Indagar si se han efectuado revaluaciones.		
8	Verificar el control de bienes revaluados.		
9	Verificar e indagar si han arrendado bienes.		
10	Indagar y observar si se hacen inventarios físicos periódicamente del activo fijo y se compara con los registros respectivos.		
11	Indagar e inspeccionar si se tienen bienes en desuso y qué tratamiento fiscal le da a estos bienes.		
12	Verificar si se lleva control del activo fijo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aun cuando se haya dado de baja en los libros.		
13	Inspeccionar si se registran las depreciaciones acumuladas por bienes que correspondan con la clasificación del activo fijo depreciable.		
14	Verificar mediante la inspección si se utilizan bienes ajenos (arrendamientos).		
15	Indagar si han cedido bienes en usufructo o comodato.		
16	Indagar si se poseen construcciones en propiedades ajenas.		
17	Indagar si han efectuado mejoras o modificaciones que alargue la vida útil o incremente el valor de algún activo fijo y su tratamiento contable.		
18	Indagar si se posee alguna política para diferenciar entre las adiciones del activo fijo, mantenimiento y reparación del mismo.		
19	Observar si el activo fijo posee viñetas de control de inventario.		
20	Indagar si existe algún control cuando se entrega un activo fijo a un responsable		
21	Observar cuál es el procedimiento a seguir cuando se le da de baja a un activo fijo.		
22	Revisar la conciliación de activo fijo al período en revisión.		
23	Inspeccionar que la conciliación de activo fijo posee el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 7
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación de las cuentas por pagar

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en la cuenta de las cuentas por pagar de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable a las cuentas por pagar.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de cuentas por pagar.		
3	Indagar mediante entrevistas la operatividad de las cuentas por pagar:		
a)	¿Qué clase de cuentas por pagar posee? Proveedores nacionales Proveedores del exterior Dividendos por pagar Impuesto por pagar Gastos acumulados Acreedores diversos		
b)	¿Principales acreedores nacionales?		
c)	¿Principales acreedores del exterior?		
4	Indagar con qué frecuencia realiza operaciones con sus proveedores del exterior.		
5	Indagar si se tienen préstamos a corto plazo y largo plazo, solicitando los contratos.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
6	Inspeccionar si se provisionan mensualmente los intereses generados de los préstamos adquiridos por la empresa.		
7	Solicitar las tablas de amortización de los préstamos que posee la compañía y realizar recalcuro.		
8	Indagar cuáles son las fuentes de financiamiento de la compañía: Bancos Compañías de seguro Compañías afiliadas Socios Otros (especifique)		
9	Indagar que tipos de préstamos posee la compañía. Hipotecarios Prendarios Otros (especifique)		
10	Indagar cuál ha sido el destino de los préstamos adquiridos.		
11	Revisar e inspeccionar los controles específicos para los préstamos.		
12	Verificar la aplicación de los pasivos diferidos: Ventas a futuro Utilidades Intereses Otros (especifique)		
13	Verificar si son aprobados los ajustes en las cuentas por pagar.		
14	Verificar que las cuentas por pagar estén registradas: Con el valor del documento La fecha de vencimiento Fecha vencimiento intereses Pagos a cuenta de capital Pagos de intereses		
15	Verificar que se cotejen los registros de las cuentas por pagar contra la documentación o estados de cuentas y si existen diferencias si son ajustadas.		
16	Indagar si se crea regularmente provisiones para: Impuestos e Intereses por pagar Gratificaciones e indemnizaciones al personal Comisiones Consumo de agua, energía eléctrica y teléfono Primas de Seguros Honorarios Cuotas I.S.S.S. Otros		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
17	Solicitar la conciliación de las cuentas por pagar al período en revisión y verificar que posee el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		
18	Indagar y verificar si la compañía posee expedientes de sus proveedores y acreedores.		
19	Solicitar y verificar el listado de requisitos para los expedientes de los proveedores y acreedores.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
9	Indagar si reciben anticipos sobre las ventas y verificar cómo lo contabilizan.		
10	Indagar sobre qué tipos de transacciones recibe la compañía de los proveedores y cómo las contabilizan. Bonificaciones Rebajas Descuentos Otros (especifique)		
11	Verificar si la empresa realiza exportaciones y qué productos incluye.		
12	Solicitar los reportes de ventas y verificar la frecuencia y utilidad que emiten a la empresa.		
13	Indagar si se controlan los intereses y dividendos devengados en caso de existir.		
14	Indagar si realizan análisis y actualización de precios de los productos.		
15	Indagar qué documentos utilizan para el registro de: Descuentos Rebajas Devoluciones		
16	Indagar y verificar cuál es el período máximo de aceptar las devoluciones.		
17	Indagar qué tratamiento dan a las devoluciones recibidas después de tres meses.		
18	Indagar cómo son registrados los: Descuentos Rebajas Devoluciones Mercadería recuperada		
19	Verificar la conciliación de los ingresos y otros ingresos al período en revisión.		
20	Inspeccionar que la conciliación de los ingresos y los otros ingresos posee el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 9
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación de los gastos

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en los gastos de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable a los gastos.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de gastos.		
3	Indagar y verificar la forma en que la compañía clasifica sus gastos (función o naturaleza).		
4	Indagar y verificar si la compañía clasifica los gastos en las cuentas siguientes: Gastos de ventas Gastos de Administración Gastos Financieros Otros gastos		
5	Verificar mediante muestro aleatorio, el detalle de subcuentas de las distintas clasificaciones de los gastos.		
6	Solicitar el detalle de los gastos registrados como no deducibles y verificar el análisis tributario y los respaldos de documentación para cada uno de ellos.		
7	Indagar y verificar si la empresa lleva un comparativo de gastos reales contra presupuesto y si realiza el análisis de las diferencias.		
8	Inspeccionar mediante muestreo aleatorio que las operaciones registradas poseen documentación suficiente y adecuada que sustente el gasto.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
9	Verificar si se controlan y autorizan los cargos a las subcuentas de gastos.		
10	Verificar si son autorizados por personas responsables, los ajustes por gastos.		
	Sueldos		
11	Indagar sobre qué clase de documentos comprueban el pago al personal solicitando los meses en revisión: Planilla General Planilla Especial Planilla por departamento Recibos personales		
12	Indagar y verificar cuál es el período de pago. Mensual Quincenal Semanal Por obra Otros		
13	Verificar si existen contratos de trabajo entre la empresa y el personal.		
14	Indagar y verificar si contratan trabajadores eventuales y las condiciones de contratación.		
15	Indagar y verificar si conceden bonificaciones y con qué periodicidad.		
16	Indagar y verificar si remuneran de una forma distinta de los salarios al personal, ejemplo: viáticos, combustible, escolaridades, etc.		
17	Mediante muestreo aleatorio solicite los pagos en concepto de viáticos entregados al personal y verifique cómo se documentan.		
18	Mediante muestreo aleatorio solicite las planillas o boletas de pago y verifique si se firman de recibido por parte de los empleados.		
19	Indagar y verificar si tienen como política indemnizar al personal cada año.		
	Honorarios		
20	Indagar sobre qué clase de documentación utilizan en los pagos de honorarios: Planillas Recibos Otros		
21	Indagar y verificar la periodicidad de los pagos por honorarios. Mensual Por servicio		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
	Otros		
22	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, sí son necesarios y comprobables los servicios pagados en concepto de honorarios.		
23	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si tienen contratos permanentes con personas independientes.		
24	Indagar y revisar sí reconocen honorarios con sociedades afiliadas y/o relacionadas.		
25	Indagar y revisar si se hacen pagos de servicios a extranjeros y se aplican las retenciones de ley.		
	Gastos de viaje		
26	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si liquidan los valores entregados por gastos de viaje.		
27	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si al liquidar los gastos de viaje justifican adecuadamente los gastos incurridos y se demuestra el motivo y/o objetivo del viaje.		
28	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si son comprobables los fines de los gastos de viaje.		
29	Indagar y verificar si pagan por este concepto en forma fija y/o periódica.		
30	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si los viajes al exterior son justificables por objetivos y beneficios al liquidarse.		
	Viáticos		
31	Indague y verifique si conceden viáticos a ejecutivos en viajes al exterior.		
32	Indague y revise si otorgan viáticos fijos a empleados y obreros.		
33	Observar cómo realizan el procedimiento de liquidación de los viáticos.		
	Mantenimiento		
34	Solicitar y revisar que los contratos de mantenimiento cumplan con los requisitos legales de validez.		
35	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si los egresos por este concepto son clasificados para el fin específico. Terrenos Edificaciones Maquinaria Equipos Herramientas Mobiliario de oficina Equipo de oficina Otros		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
	Alquileres		
36	Indagar si existen contratos y para qué son utilizados los bienes alquilados.		
37	Indagar qué documentos utilizan para comprobar los alquileres.		
	Intereses		
38	Indagar si los intereses corresponden a créditos recibidos.		
39	Solicitar y observar cómo se documentan los pagos realizados.		
40	Solicitar y verificar los contratos para validar cuál ha sido el destino de los préstamos.		
	Comisiones		
41	Verificar mediante indagación si se pagan comisiones a: Ejecutivos Empleados Vendedores Cobradores Otros		
42	Indagar y recalculer qué método utilizan para el cálculo de: Sobre resultados prefijados Sobre valores de venta Sobre unidades vendidas		
	Depreciaciones		
43	Solicitar los registros detallados para el control de la depreciación.		
44	Verificar y recalculer cómo determinan las tasas de depreciación reclamadas.		
45	Indagar si se efectúan ajustes entre la depreciación financiera y tributaria.		
46	Indagar si deprecian los bienes revaluados.		
47	Indagar si son propios los bienes que deprecian.		
48	Inspeccionar si están en uso permanente los bienes, sobre los que reclaman depreciación.		
49	Verificar mediante muestreo aleatorio, que los bienes depreciados son útiles para la fuente generadora de rentas gravadas.		
50	Indagar y verifique si reclaman depreciación.		
51	Indagar si reclaman depreciación por terrenos, mercaderías o bienes intangibles.		
52	Solicitar la conciliación de los gastos al período en revisión.		
53	Verificar que la conciliación de los gastos posee el control de firmas (hecho, revisado y autorizado).		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 10
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación de las compras e importaciones

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en el área de compras de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref
1	Obtener la política aplicable a las compras.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de compras.		
3	Comprobar si existen por escrito normas y procedimientos que expliquen los pasos para realizar las actividades en el área de importaciones y si existe ese documento adquiéralo como evidencia que lo verificó.		
4	Verificar si se elaboran órdenes de compra por la adquisición de mercadería local e importada.		
5	Verificar si existe un archivo de órdenes de compras físico o electrónico para demostrar que se está documentando correctamente el proceso de compras local y de las importaciones.		
6	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si se piden al menos 3 cotizaciones como mínimo para las compras.		
7	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, si se validan que los precios facturados coincidan con los que se han cotizado.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref
8	Solicitar y verificar si existe una planificación detallada de las importaciones de acuerdo a las ventas reales y compárelo con el reporte de existencias de inventarios en el almacén para comprobar que se está importando conforme los mínimos y máximos de existencias de telas.		
9	Indagar cuánto es el tiempo de entrega de mercadería desde la fecha del envió la orden de compra al proveedor hasta la recepción en el almacén.		
10	Programar visitas sorpresa para la descarga de una importación de telas, y observe si la recepción cumple con las políticas y procedimientos de la empresa para recibir los productos importados.		
11	Indagar y verificar si los trámites aduanales los hace el gerente de importaciones o se realizan a través de un agente aduanal y de existir este último, revise las condiciones del contrato entre la empresa y el tramitador para constatar que cumpla con los requisitos legales.		
12	Verificar si existe un representante legal asignado por la empresa ante la administración aduanera; en caso de existir, revise que tenga el documento por escrito que muestre dicha autorización.		
13	Solicitar y verificar mediante muestreo aleatorio, que las importaciones son documentadas con declaración de mercancías y su respectiva factura de importación originales.		
14	Inspeccionar que se cumplan con los permisos necesarios de importación para no incurrir en multas.		
15	Solicitar las pólizas de seguro de las importaciones que están vigentes, revisando que los recibos estén cancelados oportunamente.		

Empresa:	Multitelas, S.A. de C.V.	Ref. P/T	PRA 11
Preparado:		Período a examinar:	
Revisado:		Autorizado:	

Programa de auditoría de gestión

Estudio y evaluación de recursos humanos

Objetivo: obtener conocimiento de los controles y las operaciones realizadas en el área de recursos humanos de la compañía.

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
1	Obtener la política aplicable a Recursos Humanos.		
2	Realizar mediante observación el levantamiento de los procedimientos utilizados por la compañía en el área de recursos humanos.		
3	Verificar el proceso de selección de personal y realice lo siguiente:		
a)	Indagar sobre la existencia de los perfiles de puesto.		
b)	Indagar si existe algún sistema, procedimiento o técnicas para la evaluación, selección y aprobación del personal de nuevo ingreso.		
c)	Indagar si se capacita al personal nuevo y antiguo.		
d)	Solicitar el plan de capacitación anual para verificarlos.		
e)	Verificar las descripciones de puestos de los trabajadores debidamente firmadas.		
4	Verificar la existencia de un listado de requisitos que debe poseer un expediente de empleado.		
5	Indagar si existen métodos o procedimientos de evaluación de desempeño y la periodicidad con que se valoran los resultados del trabajador.		

Pto.	Procedimientos de auditoría	Iniciales y Fecha	Ref.
6	Verificar la existencia de un adecuado sistema de registro de control de las asistencias y tiempo trabajado, solicitando el último emitido.		
7	Verificar la existencia de contratos de trabajo mediante selección aleatoria.		
8	Verificar la existencia de manuales de funciones, procedimientos y políticas, e indague sobre: a) Si han sido revisados y autorizados por los niveles correspondientes. b) Si son del conocimiento de todo el personal de la entidad. c) Si se encuentran actualizados conforme las necesidades prácticas de la entidad.		
9	Indagar sobre la existencia de reglamentos internos de trabajo e indague sobre: a) Si está autorizado por el Ministerio de Trabajo. b) Si es del conocimiento de todo el personal de la entidad. c) Si incluye la forma y mecanismos para evitar conflictos de intereses.		
10	Verificar la existencia y cumplimiento de un Plan de Trabajo que incluya los objetivos y metas a alcanzar en determinado período.		

4.4.7 Modelo de informe de auditoría de gestión

El informe de una auditoría de gestión es el documento donde el auditor expone las conclusiones y recomendaciones que a la postre servirán para que la empresa mejore. Para que el trabajo de auditoría de gestión sea eficaz, su informe final debe reflejar determinadas situaciones:

- Si las cifras ofrecidas por los responsables de las distintas áreas de la empresa auditadas son correctas o han tenido que ser rectificadas por el auditor.
- Cuáles son los puntos fuertes y cuáles los puntos débiles de la empresa detectados.
- Contemplar la existencia de hechos o situaciones que hayan podido dificultar o impedir el trabajo del auditor.

El informe de la auditoría de gestión deberá ser objetivo, completo, claro y constructivo. Es imprescindible que sus conclusiones y recomendaciones estén redactadas con total claridad, ofreciendo respuestas claras a las preguntas de la auditoría y que a la vez formule las recomendaciones relativas a los cambios que conviene efectuar para solventar las deficiencias contrastadas.

El objetivo del informe final de una auditoría de gestión no es otro que reflejar e interpretar los resultados derivados de la aplicación de sus procedimientos, narrando los resultados de su trabajo y llamando la atención sobre las cuestiones más importantes. Sus recomendaciones deben estar orientadas a corregir las deficiencias detectadas, en ellas se guía a la administración de la empresa a solucionar los hechos susceptibles de ser mejorados y, en la medida de lo posible, debe estimar los probables ahorros o mejoras de su aplicación.

La auditoría de gestión se distingue de la auditoría financiera en que, mientras la segunda pretende dar una información objetiva de que determinados estados representan fielmente una situación económico financiera determinada, la auditoría de gestión examina las prácticas de gestión y si bien en una auditoría financiera el auditor no formula recomendaciones sobre la gestión de la empresa, en una auditoría de gestión las recomendaciones deben ser extensas analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

Un dato muy importante es que el auditor debe ser profesional y responsable a la hora de valorar los hechos y las evidencias antes de emitir un informe que será la base para la toma de decisiones. En la auditoría de gestión no se puede cometer el error de informar un hecho irregular que no existe, u omitir informar un hecho irregular que si existe, situación que se evita si el trabajo se basa en evidencia adecuada y suficiente. En relación a los hallazgos presentados estos deberán contener los siguientes atributos:

1. Título
2. Condición
3. Criterio o normativa incumplida
4. Causa
5. Efecto
6. Comentario de la administración
7. Comentario del auditor

A continuación se presenta un modelo de informe de auditoría de gestión, adaptado según NIA 800, el cual puede ser usado por parte del auditor, para la comunicación de los resultados del trabajo realizado:

INFORME DE AUDITORÍA GESTIÓN

(NOMBRE DE LA SOCIEDAD AUDITADA)

Por el período comprendido del xx de xxxx al xx de xxxxx de 20xx

Municipio, Mes y Año

Señor (es)

Junta General de Accionistas

Presente.

Opinión

Hemos auditado las operaciones y los estados financieros de (Nombre de la empresa), que comprenden el estado de situación al XX de XXXXX de 20XX, el estado del resultados, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo por el periodo del XX de XXXXX de 20XX al XX de XXXXX de 20XX, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, las operaciones y los estados financieros de (Nombre de la empresa), han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con (Describir la base sobre la cual se han preparado y sustentan la opinión).

Fundamento de la opinión

Efectuamos nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección *Responsabilidades del Auditor en relación con la auditoría de los estados financieros* de nuestro informe. Somos independientes de la Compañía de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA), junto con requerimientos de ética que son aplicables a nuestra auditoría de los estados financieros en El Salvador según lo establecido en el Código de Ética Profesional para Auditores y Contadores emitido por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA). Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Responsabilidades de la Administración y los encargados del gobierno de la Compañía en relación con los estados financieros

La Administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos de conformidad con (Describir la base sobre la cual se han preparado y sustentan la opinión), y del control interno que la Administración considere necesario, para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la Administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Compañía de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, los asuntos relacionados con el negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha excepto si la Administración tiene la intención de liquidar la Compañía o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los encargados de la Administración de la Compañía también tienen la responsabilidad de la supervisión del proceso de la presentación de la información financiera de la Compañía.

Responsabilidades del Auditor en relación con la auditoría

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detecte incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran significativos si, individualmente o en su conjunto, se podría razonablemente esperar que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar incorrección material debido a fraude es más elevado que en el caso de incorrección material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la Administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre significativa relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Compañía para continuar como negocio en marcha. Si concluyéramos que existe una incertidumbre significativa, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden ser causa de que la Compañía deje de ser un negocio en marcha.

- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración

Comunicamos a los encargados de la Administración de la Compañía en relación con, entre otros asuntos, el alcance y la oportunidad planificados de la auditoría y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

Nombre Firma de Auditoria

Número de Registro de la Firma de Auditoria

XXXXXXXXXX

Firma y Nombre de Auditor

XX de XXXXX de 20XX

San Salvador, República de El Salvador



ANEXO AL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DEL DESARROLLO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

I. Objetivos de la auditoría.

Objetivo General

Detallar el objetivo general establecido, en función del área, proceso o aspecto a examinar.

Objetivos Específicos

Detallar los objetivos establecidos para la auditoría.

II. Alcance de la auditoría.

Realizamos auditoría de gestión a (Nombre de la empresa), por el período comprendido del xx de xx al xx de xxxx de 20xx, de conformidad, con la adaptación necesaria, a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Para tal efecto se aplicaron pruebas en las áreas identificadas como críticas, con base a procedimientos contenidos en el programa de auditoría y que responden a nuestros objetivos.

III. Procedimientos de auditoría aplicados.

Los principales procedimientos de auditoría realizados para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría, fueron los siguientes:

Detallar los procedimientos de auditoría efectuados durante la auditoría.

IV. Principales realizaciones y logros.

Realizaciones.

Se detallarán las acciones de mejora que haya desarrollado la entidad durante el período auditado, como resultado de la gestión del área, proceso o aspecto examinado, pudiendo ser: Mejoras en procesos administrativos, en la satisfacción de los usuarios, entre otros.

Logros.

Se enlistaran las mejoras aplicadas por la administración durante el desarrollo de la auditoría, como consecuencia de los resultados comunicados, es decir, si durante el desarrollo de la auditoría, se comunicaron deficiencias y la entidad auditada realizó esfuerzos significativos por superarlas, deberá reflejarse en este apartado.

V. Resultados de la auditoría.

Como resultado de los procedimientos aplicados, determinamos las siguientes condiciones:

Hallazgos:

Detallar los hallazgos con todos sus atributos.

(Título, Condición, Criterio o normativa incumplida, Causa, Efecto, Comentario de la administración, Comentario del auditor)

VI. Seguimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores.

En este numeral se deberá incluir el resultado del seguimiento realizado a las recomendaciones presentadas en informes de auditoría anteriores, tanto de las realizadas por auditoría interna o Firmas Privadas de Auditoría. Si la administración dio cumplimiento a las recomendaciones, se hará mención en este párrafo; por las recomendaciones no cumplidas se elaborará un hallazgo de auditoría debiendo incluirse en el párrafo anterior.

VII. Recomendaciones de auditoría.

En caso que los hallazgos determinados requieran recomendación para prevenir o mejorar los procesos auditados, el auditor deberá detallarlas en este apartado.

VIII. Conclusión.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente: (Establecer la conclusión de la auditoría considerando los objetivos definidos; podrá referirse entre otros, al grado de economía con la que los recursos fueron adquiridos; la eficiencia y eficacia con la que fueron utilizados; eficiencia y eficacia, con que fueron alcanzados los objetivos, etc.).

Nombre Firma de Auditoria

Número de Registro de la Firma de Auditoria

XXXXXXXX

Firma y Nombre de Auditor

XX de XXXXX de 20XX

San Salvador, República de El Salvador



4.4.8 Valoración de los riesgos identificados

Es de suma importancia que el profesional en contaduría pública luego de realizar los procedimientos necesarios de conocimiento del cliente, estudio y evaluación del control interno y operacional de la compañía proceda a realizar una valoración de los riesgos que se identificaron para definir la forma y el enfoque para realizar la auditoría de gestión. Para tener una mayor comprensión de lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación una técnica a utilizar para el análisis de las posibles calificaciones que pudieran resultar:

Tabla de Probabilidad		
Nivel	Descriptor	Descripción
1	Muy Baja	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.
2	Baja	El evento puede ocurrir solo en algún momento
3	Moderada	El Evento Podría ocurrir en algún momento
4	Alta	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de circunstancias
5	Muy Alta	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de circunstancias.

El impacto se medirá utilizando los siguientes criterios:

Tabla de Impacto		
Nivel	Descriptor	Descripción
1	Insignificante	Si el evento llegara a presentarse, tendría consecuencia o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Leve	Si el evento llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Grave	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alta consecuencia o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencia o efectos sobre la entidad.

MATRIZ DE CALIFICACION, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS					
PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)
Muy Baja (1)	B (1x1)	B (1x2)	B (1x3)	M (1x4)	M (1x5)
Baja (2)	B	M	M	A	A
Moderada (3)	B	M	A	A	MA
Alta (4)	M	A	A	MA	MA
Muy Alta (5)	M (5x1)	A (5x2)	MA (5x3)	MA (5x4)	MA (5x5)

Calificación Zona de Riesgo y Respuesta		
Categoría	Zona de Riesgo	Respuesta al Riesgo
B	Bajo	Asumir
M	Moderado	Asumir, Reducir
A	Alta	Reducir, Evitar, Compartir o Transferir
MA	Muy Alta	Reducir, Evitar, Compartir o Transferir

Nivel o Escala del Riesgo

Símbolo	Zona de Riesgo	Rango de Puntuación
B	Bajo	1 - 3
M	Moderado	4 - 6
A	Alta	7 - 12
MA	Muy Alta	13 - 25

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación referente a “procedimientos de auditoría de gestión para evaluar las operaciones en las empresas dedicadas al comercio textil del municipio de San Salvador” se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Según los resultados obtenidos en la investigación y sobre las debilidades identificadas en los profesionales de la contaduría pública que ejercen la auditoría, se concluye que no se cuenta con un modelo metodológico y bibliográfico de auditoría de gestión, ni tampoco se cuenta con un modelo de procedimientos de auditoría de gestión para ejecutarlos en las empresas dedicadas al comercio textil y que este sea tomado como una herramienta técnica de apoyo para el profesional de la contaduría pública para evaluar las operaciones de dichas empresas.
2. La importancia de la auditoría de gestión se fundamenta en el beneficio que aporta a las empresas al determinar si se han logrado los objetivos previamente fijados en forma eficiente, eficaz y económica. Los profesionales en auditoría se encuentran en dificultades para realizar este tipo de auditorías, debido a diferentes razones dentro de las cuales se pueden mencionar: la limitación o poca experiencia adquirida en este tipo de encargos, falta de capacitaciones del personal en materia de este tipo de auditorías, otra debilidad atribuible es el desconocimiento de la normativa técnica y legal aplicable que ayude a realizar este tipo de trabajo para efectuar una evaluación de manera adecuada.

3. Según los resultados de la investigación los profesionales de contaduría pública que ejercen la auditoría y los gerentes o dueños de empresas dedicadas a la comercialización de telas en estudio, el contar con una herramienta técnica como los procedimientos de auditoría de gestión sería de apoyo para mitigar futuros riesgos y evaluar con eficiencia, eficacia y economía, el desempeño de sus actividades que se desarrollan; así como prevenir, detectar y corregir deficiencias para lograr los objetivos propuestos por la administración.
4. Se determinó mediante el desarrollo de la investigación que la mayoría de empresas dedicadas a la comercialización de telas ubicada en el municipio de San Salvador no reciben ni demandan los servicios de auditoría de gestión, debido a que no la consideran relevante, ignorando la ayuda que la misma puede ofrecer para el mejoramiento de sus procesos evaluando la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.
5. Actualmente los profesionales de la contaduría pública, ya sea por medio de una firma o de forma independiente, en su gran mayoría, no están ofreciendo dentro de su portafolio de servicios el área de gestión, por lo tanto la práctica de este tipo de auditorías son limitadas, también influye que los servicios más solicitados por los usuarios sean las auditorías financieras y fiscales.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la investigación referente a “procedimientos de auditoría de gestión para evaluar las operaciones en las empresas dedicadas al comercio textil del municipio de San Salvador” se recomienda lo siguiente:

1. Tomar en cuenta los procedimientos presentados en este trabajo para el desarrollo de auditorías de gestión; como una guía que permita a los profesionales en contaduría pública tener una base para el desarrollo de sus trabajos. Se propone a los profesionales agregar a la gama de sus servicios de auditoría, el de auditoría de gestión ya que este documento, contiene parámetros básicos para la realización de la misma y contribuye al desarrollo de un trabajo con mayor calidad profesional.
2. Este documento aporta a los profesionales en contaduría pública una herramienta técnica de apoyo para la ejecución de una auditoría de gestión presentando procedimientos para la realización de este tipo de trabajos en las empresas comercializadoras de telas y nace como una herramienta de consulta para ayudar al profesional, por lo que se recomienda su uso en los trabajos que ejecuten.
3. A las entidades encargadas del desarrollo profesional de la carrera de contaduría pública se recomienda promover seminarios y conferencias, que permita capacitar al personal para ejecutar la auditoría de gestión; donde se pueda explicar el desarrollo y los beneficios que se obtiene, logrando de esta manera proporcionar una herramienta de conocimiento suficiente para desarrollar la actividad de auditoría con eficiencia y eficacia respondiendo a las exigencias de las empresas.

4. Que exista mayor interés por parte de la administración de las entidades, en las revisiones periódicas y constantes de los controles, políticas y procedimientos, para que tengan mayor visibilidad sobre los casos donde se pueden omitir procesos, incumplimientos de política y errores; para tomar las medidas necesarias previniendo pérdidas. Los profesionales en contaduría pública, además, deben aportar a la entidad sus conocimientos adquiridos en el área de auditoría de gestión, perfeccionándose a través de la realización de la misma, proporcionando un método que permita conocer a la entidad y validar que la ejecución de sus procesos y procedimientos son adecuados verificando que se cumplen con criterios de eficiencia, eficacia y economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga Ramírez. (2014). *Asesoría Arriaga y Asociados*. Obtenido de Marco Teórico de la Auditoría de Gestión: <http://asesoria.arriagaasociados.com/marco-teorico-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Arriaga Ramírez. (2014). *Asesoría Arriaga Ramírez*. Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Blanco Luna, Y. (1998). En Y. Blanco Luna, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Primera Edición* (págs. 10-11). Colombia: Roesga.
- Cabrera, Ortíz, & Durán. (2015). "*Modelo de Planificación de auditoría de gestión en áreas críticas: importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios, en el sector de las empresas comercializadoras de dulces y chocolates el área metropolitana de San Salvador*". San Salvador, El Salvador.
- Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador. (2016). Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental. *Modelo de Informe de Auditoría de Gestión*. San Salvador.
- IAASB. (2015). Normas Internacionales de Auditoría. *NIA 500*.
- Inga Quito, C. (2015). *Auditoría de Gestión en Empresa Comercial Paco Publicidad de la ciudad de Loja, período enero-diciembre 2011.*, 39. Loja, Ecuador.
- Kell. (1999). Obtenido de [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/2E1E0DCDE70D429BC125765C00192D59/\\$FILE/](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/2E1E0DCDE70D429BC125765C00192D59/$FILE/)
- Leonard, W. (1999). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/2E1E0DCDE70D429BC125765C00192D59/\\$FILE/](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/Todos/2E1E0DCDE70D429BC125765C00192D59/$FILE/)
- Maldonado, M. (2010). En M. Maldonado, *Auditoría de Gestión. 3ra Edición* (pág. 20). Quito.
- Maldonado, M. (2011). En M. Maldonano, *Auditoría de Gestión, Cuarta Edición* (págs. 10-11). Quito.
- Mantilla B., S. (2005). *Control Interno (Informe COSO) Cuarta Edición*. Bogotá.
- Norma Internacional ISO 19011, segunda edición*. (15 de 11 de 2011). Obtenido de Directrices para la auditoría de sistemas de gestión: www.iso.org
- Peréz S. Pedro M. (2007). En P. S. M., *Auditoría y Control Interno* (págs. 33-40). México: Pearson.
- Rodríguez Valencia, J. (1980). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag.htm>

ANEXOS

Cuestionario dirigido a los profesionales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA)



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



DIRIGIDO A: Profesionales inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y la Auditoría (CVPCPA).

OBJETIVO: Obtener información relevante sobre los procedimientos de auditoría de gestión de las empresas dedicadas a la comercialización de telas nacionales e importadas, que nos permita sustentar la investigación con el fin de proporcionar una herramienta útil a los profesionales en contaduría pública.

PROPÓSITO: El presente cuestionario ha sido elaborado por estudiantes egresados de la carrera de licenciatura de contaduría pública de la Universidad de El Salvador, con la finalidad de sustentar el trabajo de graduación denominado “PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LAS OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO TEXTIL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

NOTA: La información proporcionada es estrictamente de carácter académico y confidencial.

INDICACIONES: Marque con una “X” la(s) respuesta(s) que usted considere más conveniente(s).

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer auditoría?

- a) 1 a 3 años
- b) 4 a 6 años
- c) 7 a 10 años
- d) Más de 10 años

2. ¿Forma parte de una firma de auditoría o la ejerce de forma independiente?

- a) Miembro de una firma de auditoría
- b) Forma independiente

3. En los últimos 5 años, ¿qué tipos de auditoría ha realizado con más frecuencia?
(Puede seleccionar más de una opción)

a) Auditoría Financiera

b) Auditoría Fiscal

c) Auditoría de Sistemas

d) Auditoría de Gestión

e) Otras (Especifique): _____

4. Según su opinión, ¿con que frecuencia solicitan la realización de una auditoría de gestión, las diferentes empresas en la actualidad?

a) Siempre

b) Regularmente

c) Pocas Veces

d) Nunca

5. ¿En cuántas auditorías de gestión ha participado?

a) 1 a 3

b) 4 a 6

c) 7 o más

d) Ninguna

6. ¿Ha realizado algún tipo de auditoría a las empresas comercializadoras de telas?

a) Si

b) No

7. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de auditoría les ha realizado? (Puede seleccionar más de una opción)

a) Auditoría Financiera

b) Auditoría Fiscal

c) Auditoría de Sistemas

d) Auditoría de Gestión

e) Otras (Especifique): _____

8. ¿Ha realizado auditoría de gestión a las empresas que se dedique a la comercialización de telas?

a) Si

b) No

9. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿qué grado de dificultad ha tenido para realizarla?

a) Mucha dificultad

b) Poca dificultad

c) Ninguna dificultad

10. Según su experiencia, ¿las empresas comercializadoras de telas demandan la auditoría de gestión?

a) Si

b) No

11. Según su opinión ¿Por qué considera usted que las empresas comercializadoras de telas no contratan los servicios de auditoría de gestión? (Puede seleccionar más de una opción)

a) Confianza en sus procesos y controles.

b) Desconocimiento de la utilidad de dicha auditoría.

c) Altos costos de los servicios externos.

d) No la consideran relevante.

e) Otros (Especifique): _____

12. Según su opinión, ¿Qué normativa técnica sustenta una auditoría de gestión?

- a) NIIF para PYMES
- b) Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)
- c) NIEPAI
- d) Otras (Especifique): _____

13. ¿Qué áreas críticas determinaría en el proceso de la auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Compras y Ventas
- b) Inventario
- c) Cuentas por Cobrar y Pagar
- d) Recursos Humanos
- e) Todas las anteriores
- f) Otras (Especifique): _____

14. ¿Ha recibido usted alguna capacitación sobre una auditoría de gestión a las empresas que se dedican a la comercialización de telas?

- a) Si he recibido varios cursos sobre la auditoría de gestión.
- b) He recibido curso sobre auditoría, pero no enfocado a evaluar la gestión.
- c) No he recibido cursos sobre la auditoría de gestión.

15. ¿Ha planificado alguna auditoría de gestión en una empresa que se dedique a la comercialización de telas?

- a) Si
- b) No

16. ¿Qué tipos de procedimientos de auditoría de gestión considera más importante a la aplicabilidad a las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas?

a) Procedimientos analíticos

b) Procedimientos sustantivos

c) Procedimientos de control

d) Otro (Especifique): _____

17. De acuerdo a su conocimiento profesional en la materia, ¿cuál es la importancia por las que este tipo de empresas deben contar con una auditoría de gestión?

(Puede seleccionar más de una opción)

a) Evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas, estrategias

b) Determina el grado de cumplimiento de la misión y visión de la empresa

c) Ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad

d) Descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos

e) Mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos

f) Todas las anteriores

18. Según su opinión ¿Cuál de las siguientes limitantes pueden dificultar la ejecución de una auditoría de gestión por parte de los profesionales en contaduría pública en una empresa comercializadora de telas?

a) Poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal.

b) Dificultad al realizar los procedimientos de auditoría de gestión.

c) Deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría.

19. Según su criterio, ¿cuáles son las principales causas por las que algunos profesionales en contaduría pública no participan en la ejecución de una auditoría de gestión?

a) Falta de un modelo de gestión adecuado para procedimientos específicos para desarrollar su trabajo.

b) Desconocimiento de la importancia de su aplicación.

c) Falta de especialización en el área.

20. Según su experiencia, ¿Cuáles son las deficiencias más frecuentes que se podrían encontrar en una auditoría de gestión de las empresas que se dedican a la comercialización de telas? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Controles deficientes en las empresas.
- b) No hay optimización de los recursos.
- c) Personal no capacitado en puestos claves.
- d) No se cumplen con las metas y objetivos de la organización
- e) Deficientes controles administrativos.

21. ¿Cuenta con un instrumento para realizar procedimientos de auditoría de gestión en las empresas comercializadora de telas?

- a) Si
- b) No

22. ¿Qué grado de utilidad considera que tendría un documento que contenga procedimientos de auditoría de gestión para las empresas comercializadoras de telas?

- a) Muy útil
- b) Útil
- c) Poco útil
- d) Nada útil

Firma _____

De antemano agradecemos su colaboración en el llenado este cuestionario.

Análisis e interpretación de resultados

PREGUNTA 1

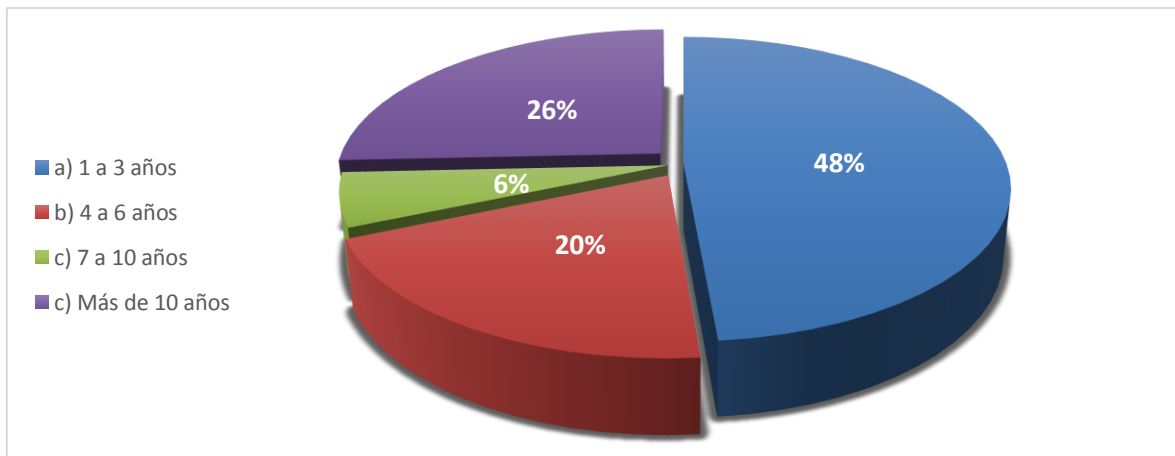
¿Cuánto tiempo tiene de ejercer auditoría?

Objetivo: Conocer los años de experiencia que tiene el profesional de ejercer la auditoría.

Cuadro N° 1

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 1 a 3 años	17	48%
b) 4 a 6 años	7	20%
c) 7 a 10 años	2	6%
c) Más de 10 años	9	26%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 1



Análisis

Según los resultados obtenidos el 48% de los profesionales encuestados tiene entre 1 a 3 años de ejercer la auditoría, el 26% tiene más de 10 años, el 20% tiene entre 4 a 6 años y un 6% tiene entre 7 a 10 años. Lo anterior es de relevancia para la investigación ya que la muestra incluye profesionales con varios años de experiencia y profesionales que inician y para los cuales la presente investigación puede servir para futuros trabajos de auditoría de gestión que realicen.

PREGUNTA 2

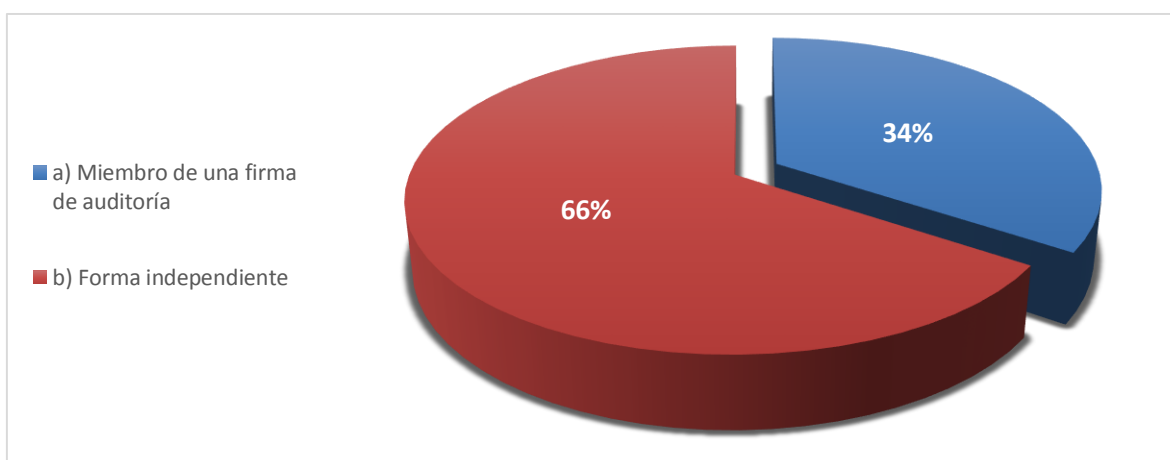
¿Forma parte de una firma de auditoría o la ejerce de forma independiente?

Objetivo: Conocer la forma laboral bajo la cual el profesional ejerce la auditoría.

Cuadro N° 2

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Miembro de una firma de auditoría	12	34%
b) Forma independiente	23	66%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 2



Análisis

El 66% de los profesionales encuestados se desarrolla en un ámbito laboral independiente y el 34% lo realiza por medio de una firma de auditoría. La presente investigación tiene el propósito de servir de apoyo en la ejecución de trabajos de auditoría de gestión para profesionales independientes y miembros de firmas de auditoría.

PREGUNTA 3

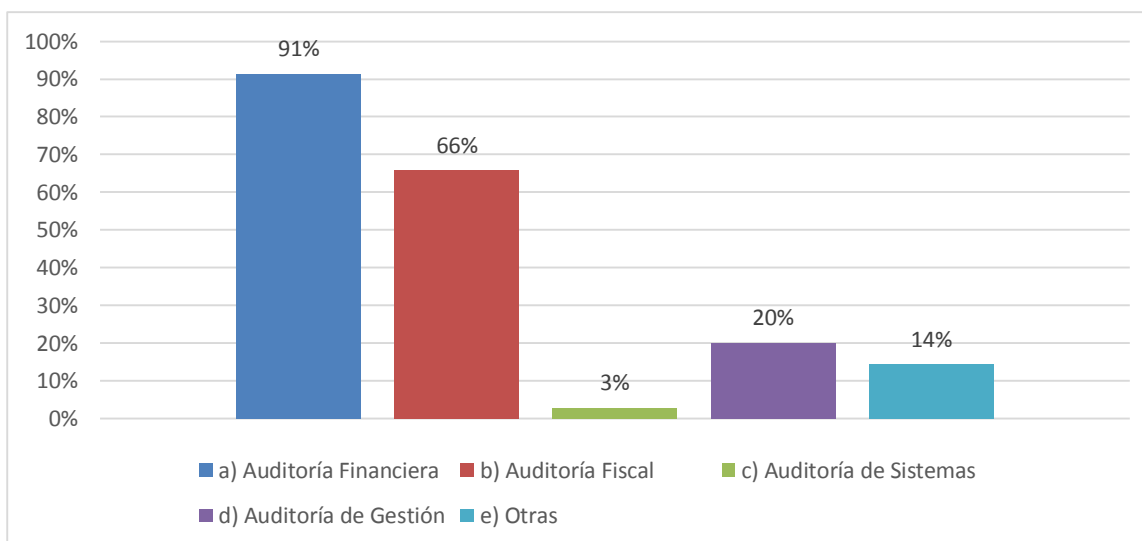
En los últimos 5 años, ¿qué tipos de auditoría ha realizado con más frecuencia?

Objetivo: Conocer qué tipos de auditorías son realizadas con mayor frecuencia por los profesionales en los últimos 5 años.

Cuadro N° 3

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Auditoría Financiera	32/35	91%
b) Auditoría Fiscal	23/35	66%
c) Auditoría de Sistemas	1/35	3%
d) Auditoría de Gestión	7/35	20%
e) Otras	5/35	14%

Gráfico N° 3



Análisis

El 91% de los profesionales encuestados coinciden que se realiza con más frecuencia la auditoría financiera seguido por la auditoría fiscal con un 66%, la auditoría de gestión con un 20%, otros tipos de auditoría con 14% y siendo la menos demandada por las empresas la auditoría de sistemas con un 3%.

PREGUNTA 4

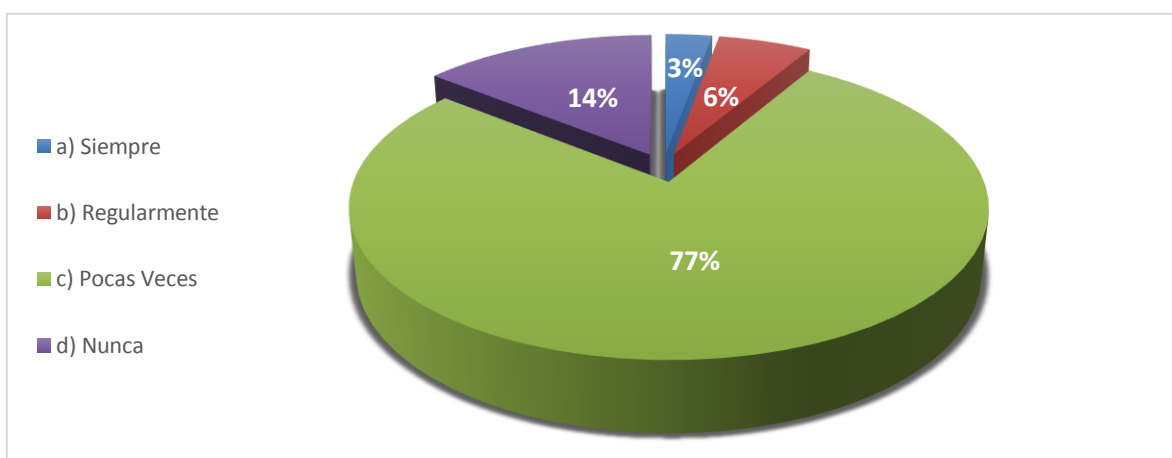
Según su opinión, ¿con que frecuencia solicitan la realización de una auditoría de gestión, las diferentes empresas en la actualidad?

Objetivo: Conocer la frecuencia bajo la cual las diferentes empresas en la actualidad demandan la realización de la auditoría de gestión.

Cuadro N° 4

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Siempre	1	3%
b) Regularmente	2	6%
c) Pocas Veces	27	77%
d) Nunca	5	14%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 4



Análisis

El 77% de los profesionales encuestados opinan que pocas veces solicitan auditoría de gestión las diferentes empresas de nuestro país en la actualidad, el 14% opinan que nunca lo solicitan, el 6% opinan que lo requieren regularmente y un 3% dice que siempre lo demanda. Queda demostrado que no hay una demanda fuerte por este tipo de auditoría.

PREGUNTA 5

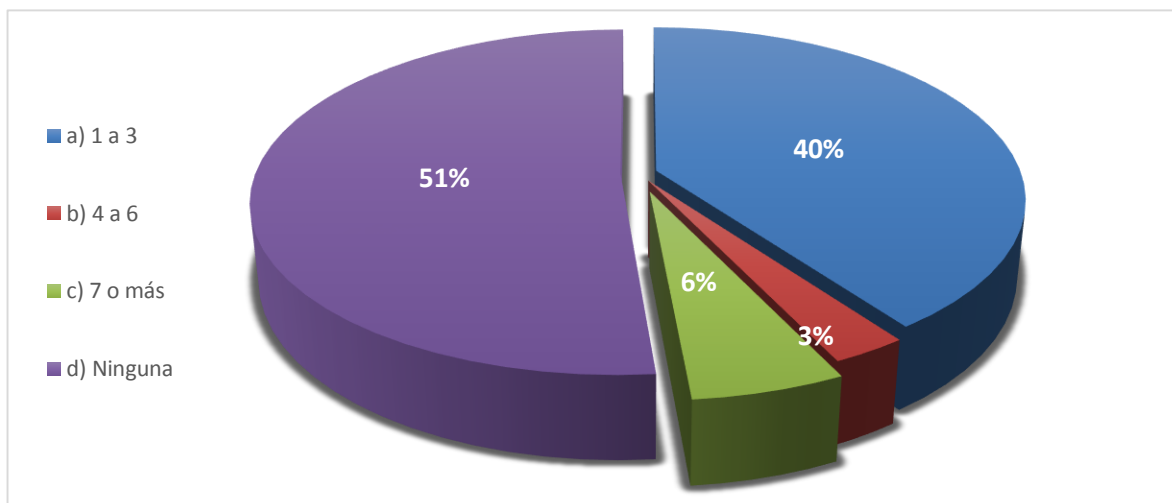
¿En cuántas auditorías de gestión ha participado?

Objetivo: Tener un parámetro de la cantidad de auditorías de gestión en la cual han participado los profesionales.

Cuadro N° 5

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 1 a 3	14	40%
b) 4 a 6	1	3%
c) 7 o más	2	6%
d) Ninguna	18	51%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 5



Análisis

El 51% de los profesionales encuestados no han realizado auditoría de gestión, el 40% de los encuestados han realizado por los menos 1 a 3 veces este tipo de auditorías, el 3% entre 4 a 6 veces y solamente el 6% en 7 o más ocasiones. Por tanto, es importante y oportuno este tipo de trabajo de investigación ya que solo el 6% de la población se considera que tiene la capacidad y experiencia para llevar a cabo este tipo de servicio que hoy en día aunque no es muy demandada ha tenido un leve crecimiento en nuestro país, por lo cual, parte de los profesionales deberán estar preparados.

PREGUNTA 6

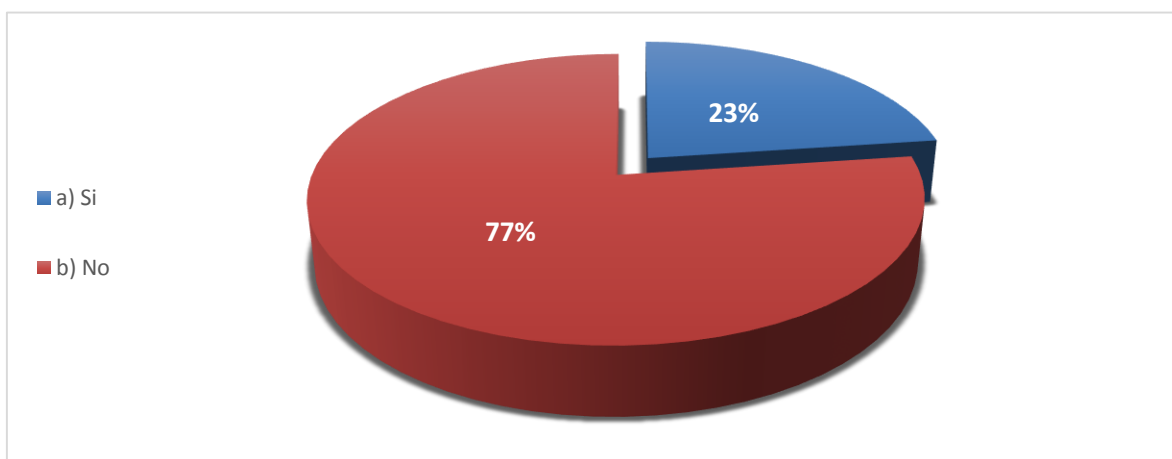
¿Ha realizado algún tipo de auditoría a las empresas comercializadoras de telas?

Objetivo: Verificar la experiencia de los profesionales en la realización de auditorías en las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 6

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	8	23%
b) No	27	77%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 6



Análisis

Según los resultados de las encuestas realizadas a los profesionales, se tiene como resultado que el 77% no ha realizado algún tipo de servicio de auditoría a las empresas comercializadoras de telas, y solamente un 23% respondió que sí ha efectuado algún tipo de trabajo de auditoría.

PREGUNTA 7

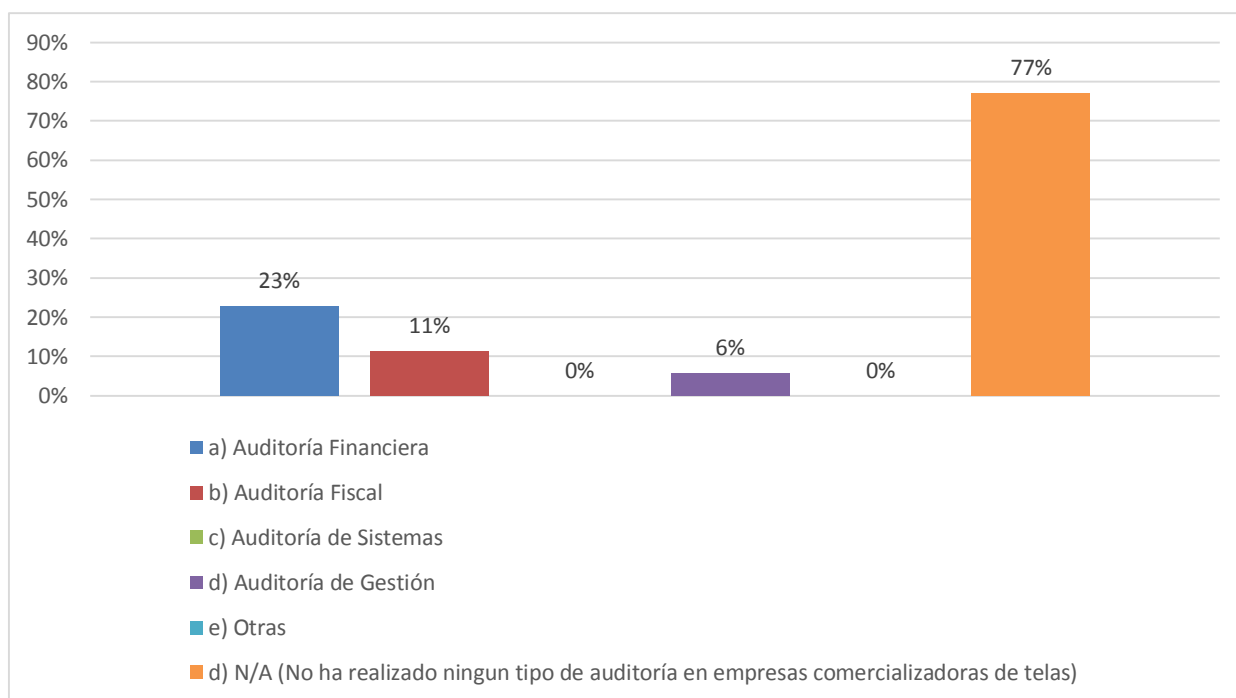
Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de auditoría les ha realizado?

Objetivo: Conocer qué tipo de auditoría demandan las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 7

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Auditoría Financiera	8/35	23%
b) Auditoría Fiscal	4/35	11%
c) Auditoría de Sistemas	0/35	0%
d) Auditoría de Gestión	2/35	6%
e) Otras	0/35	0%
d) N/A (No ha realizado ningún tipo de auditoría en empresas comercializadoras de telas)	27/35	77%

Gráfico N° 7



Análisis

Según los resultados obtenidos y tomando en consideración los profesionales que respondieron afirmativamente a la pregunta N°6, el 23% respondió que el tipo de auditoría que han realizado en alguna empresas comercializadoras de telas es la auditoría financiera, seguida con un 11% por la auditoría fiscal, y un 6% la auditoría de gestión; confirmando que en la actualidad la mayor demanda es por trabajos de auditoría financiera y fiscal.

PREGUNTA 8

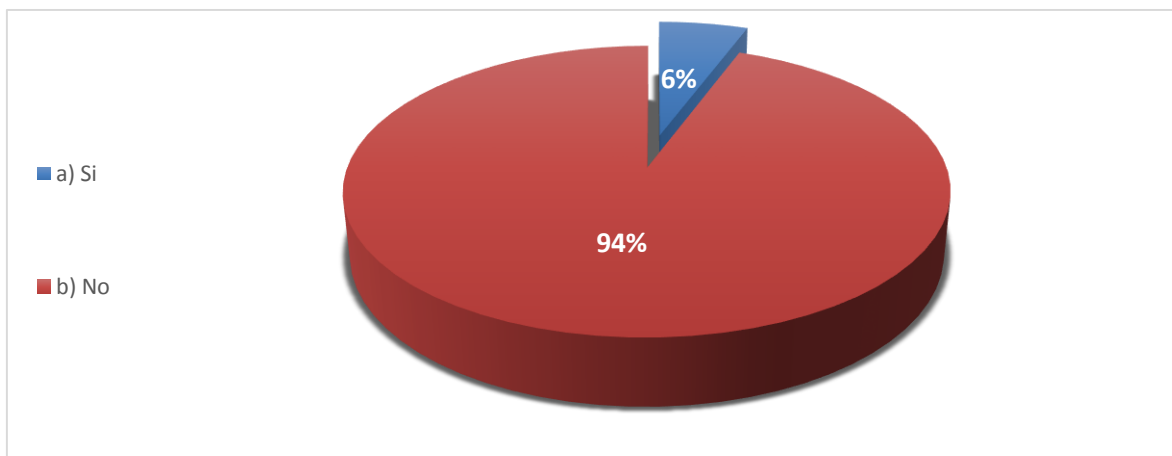
¿Ha realizado auditoría de gestión a las empresas que se dedique a la comercialización de telas?

Objetivo: Verificar la experiencia de los profesionales en la realización de auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 8

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	6%
b) No	33	94%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 8



Análisis

Solamente el 6% de los profesionales encuestados han realizado auditoría de gestión a las empresas comercializadoras de telas y el 94 % señalan que no han realizado este tipo de servicio a estas entidades. Se puede notar que en gran mayoría los profesionales no han realizado auditoría de gestión a este sector, de mucha importancia para la sociedad, algunos de los profesionales expresaron que si se conociera más la importancia y beneficios que trae este tipo de trabajos en las empresas, esta pudiera ser más demandada.

PREGUNTA 9

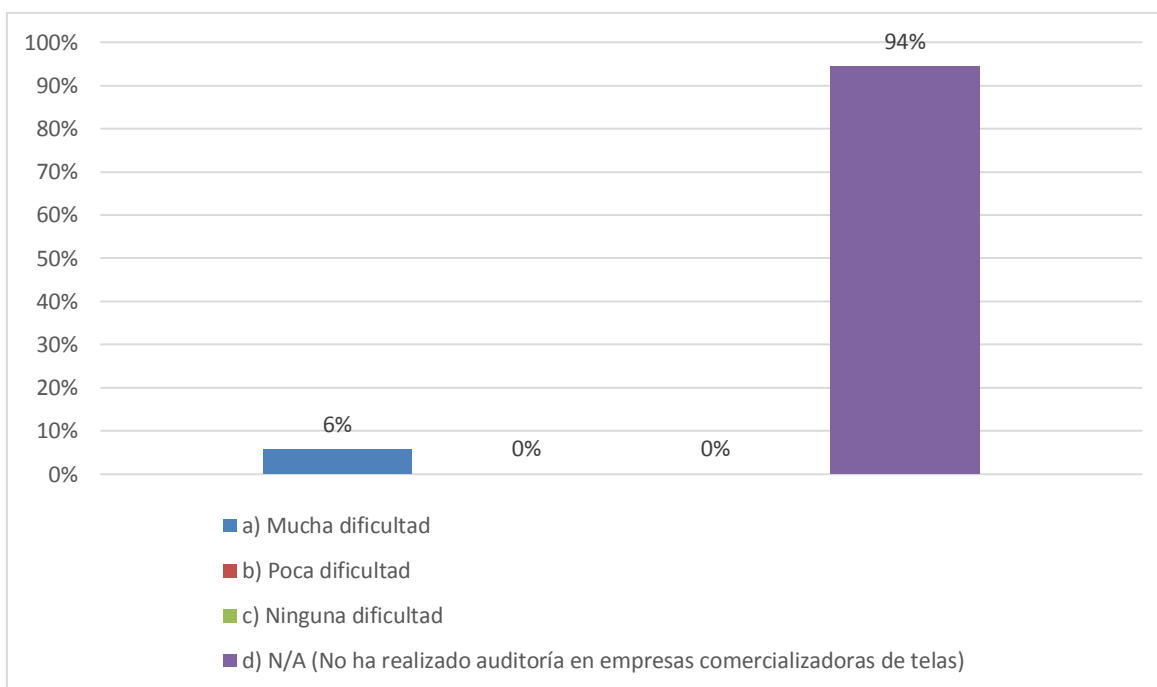
Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿qué grado de dificultad ha tenido para realizarla?

Objetivo: Conocer el grado de dificultad que han tenido los profesionales al momento de realizar una auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 9

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Mucha dificultad	2/35	6%
b) Poca dificultad	0/35	0%
c) Ninguna dificultad	0/35	0%
d) N/A (No ha realizado auditoría en empresas comercializadoras de telas)	33/35	94%

Gráfico N° 9



Análisis

Con relación a los resultados obtenidos en la pregunta N° 8, los profesionales que si han realizado auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas, el 6% que corresponde a la totalidad de los que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, manifestó que han tenido mucha dificultad al momento de realizar este tipo de auditoría. Por lo cual se resalta la importancia de la presente investigación en proporcionar una herramienta técnica que ayude a los profesionales a realizar este tipo de trabajos.

PREGUNTA 10

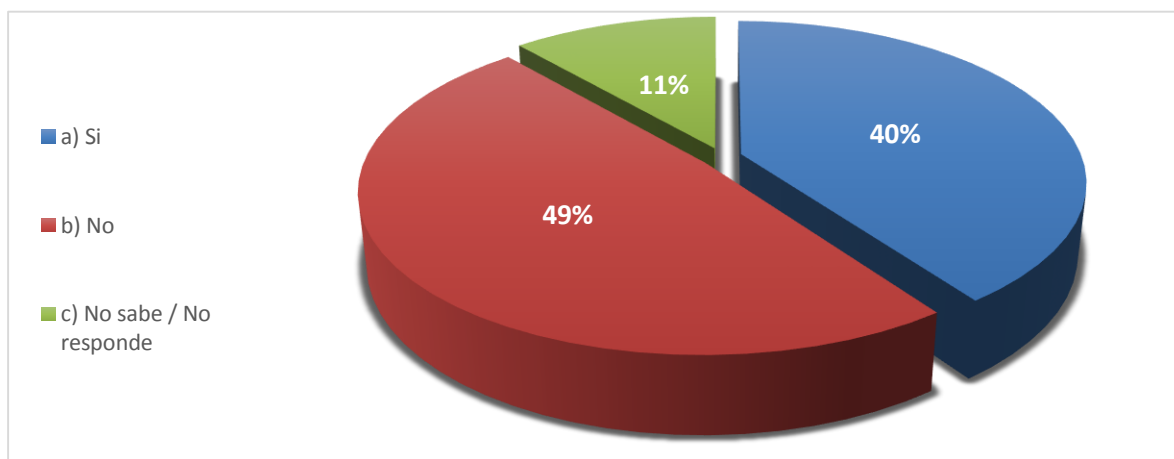
Según su experiencia, ¿las empresas comercializadoras de telas demandan la auditoría de gestión?

Objetivo: Conocer si en la actualidad las empresas comercializadoras de telas demandan la auditoría de gestión.

Cuadro N° 10

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	14	40%
b) No	17	49%
c) No sabe / No responde	4	11%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 10



Análisis

El 49% de los profesionales encuestados opinaron que las empresas comercializadoras de telas no demandan la auditoría de gestión y el 40% responde que sí lo hacen, y el 11% no sabe o no responde. Esto debido, según los comentarios recibidos, no se conoce realmente la importancia de la ejecución de este tipo de trabajos en las empresas.

PREGUNTA 11

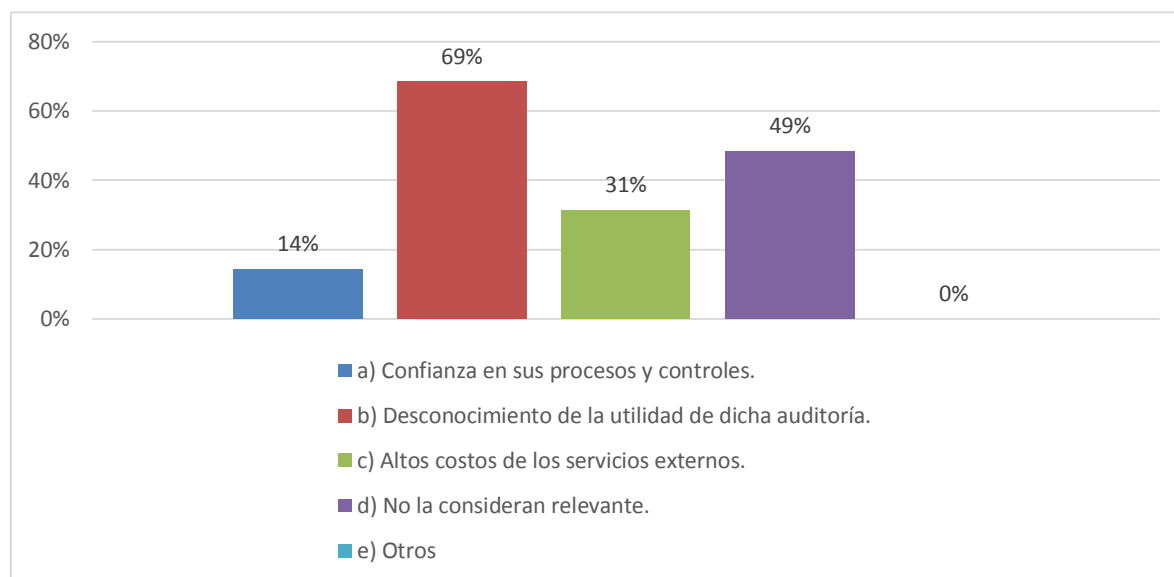
Según su opinión ¿Por qué considera usted que las empresas comercializadoras de telas no contratan los servicios de auditoría de gestión?

Objetivo: Determinar las causas por la que las empresas comercializadoras de telas no contratan los servicios de auditoría de gestión.

Cuadro N° 11

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Confianza en sus procesos y controles.	5/35	14%
b) Desconocimiento de la utilidad de dicha auditoría.	24/35	69%
c) Altos costos de los servicios externos.	11/35	31%
d) No la consideran relevante.	17/35	49%
e) Otros	0/35	0%

Gráfico N° 11



Análisis

El 69% de los profesionales encuestados consideran que los servicios de auditoría de gestión no son contratados por las empresas comercializadoras de telas debido al desconocimiento de la utilidad de dicha auditoría, por tanto, al no tener conocimiento de esta, el 49% no la consideran relevante. Un 31% no la solicitan por el alto costo de los servicios externos y el 14% porque poseen confianza en sus procesos y controles. Un gran porcentaje de los profesionales creen que este tipo de servicio no se demanda porque las empresas desconoce la importancia de realizar auditoría de gestión, ya que muchas de estas entidades no se les ha planteado los beneficios que esta trae, y lo ven mayormente como un gasto y no como una inversión para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

PREGUNTA 12

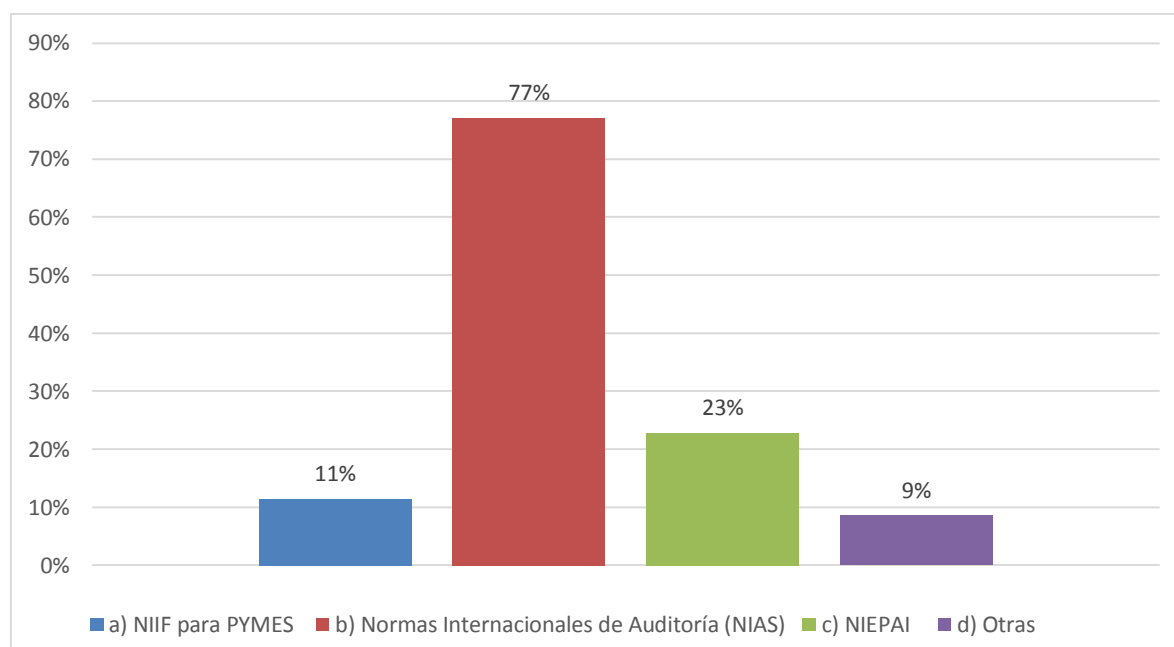
Según su opinión, ¿Qué normativa técnica sustenta una auditoría de gestión?

Objetivo: Identificar el marco técnico que utiliza el profesional para la realización de una auditoría de gestión.

Cuadro N° 12

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) NIIF para PYMES	4/35	11%
b) Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)	27/35	77%
c) NIEPAI	8/35	23%
d) Otras	3/35	9%

Gráfico N° 12



Análisis

El 77% de los profesionales encuestados manifiesta que la normativa que sustenta la ejecución de una auditoría de gestión son las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), un 23% que son las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), un 11% las NIIF para Pymes y un 9% manifiestas que son otras normativas como las ISO, o una combinación de varias normativas dado que no existe un marco técnico claramente definido.

PREGUNTA 13

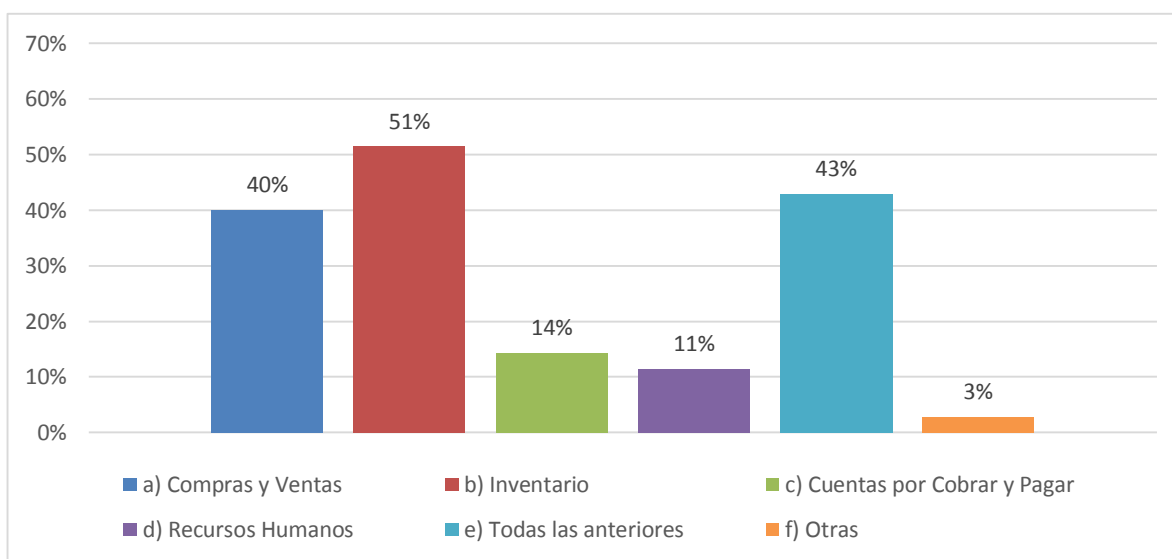
¿Qué áreas críticas determinaría en el proceso de la auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas?

Objetivo: Determinar cuáles son las áreas que se consideran críticas en la realización de una auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 13

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Compras y Ventas	14/35	40%
b) Inventario	18/35	51%
c) Cuentas por Cobrar y Pagar	5/35	14%
d) Recursos Humanos	4/35	11%
e) Todas las anteriores	15/35	43%
f) Otras	1/35	3%

Gráfico N° 13



Análisis

El 51% de los profesionales encuestados consideran que el área de inventarios es una de las principales áreas críticas a determinar en el proceso de la auditoría de gestión como también el área de compras y ventas, y el 43% opinan que deben de ser todas las áreas (compras y ventas, inventario, cuentas por cobrar y pagar, y recursos humanos), ya que estas áreas son las de mayor movimiento dentro de las empresas comercializadoras de telas.

PREGUNTA 14

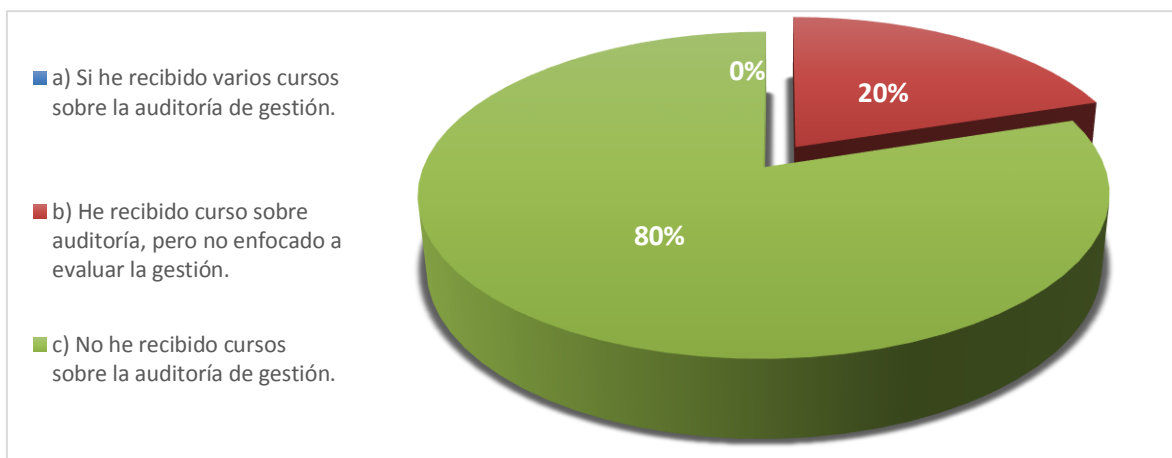
¿Ha recibido usted alguna capacitación sobre una auditoría de gestión a las empresas que se dedican a la comercialización de telas?

Objetivo: Determinar si los profesionales han recibido alguna capacitación enfocada en auditoría de gestión.

Cuadro N° 14

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si he recibido varios cursos sobre la auditoría de gestión.	0	0%
b) He recibido curso sobre auditoría, pero no enfocado a evaluar la gestión.	7	20%
c) No he recibido cursos sobre la auditoría de gestión.	28	80%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 14



Análisis

El 80% de los profesionales encuestados no han recibido curso de auditoría de gestión y el 20% ha recibido cursos de auditoría pero no enfocados a la evaluación de la gestión. Esto es debido que en nuestro país, este tipo de auditoría no es muy solicitada y por ende no se ofrecen cursos o seminarios enfocados en esta tipo de trabajos.

PREGUNTA 15

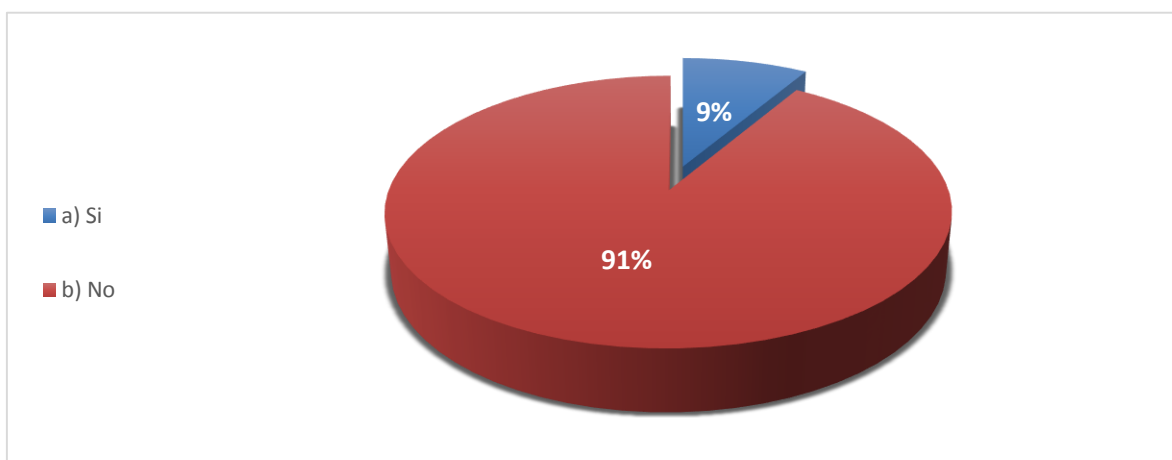
¿Ha planificado alguna auditoría de gestión en una empresa que se dedique a la comercialización de telas?

Objetivo: Indagar si los profesionales han realizado una planificación de auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 15

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	3	9%
b) No	32	91%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 15



Análisis

El 91% de los profesionales encuestados no han planificado una auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas, por lo que solo un 9% lo ha realizado. Esto está relacionado con la baja cantidad de trabajos de este tipo realizados, debido a la poca demanda por parte de las empresas.

PREGUNTA 16

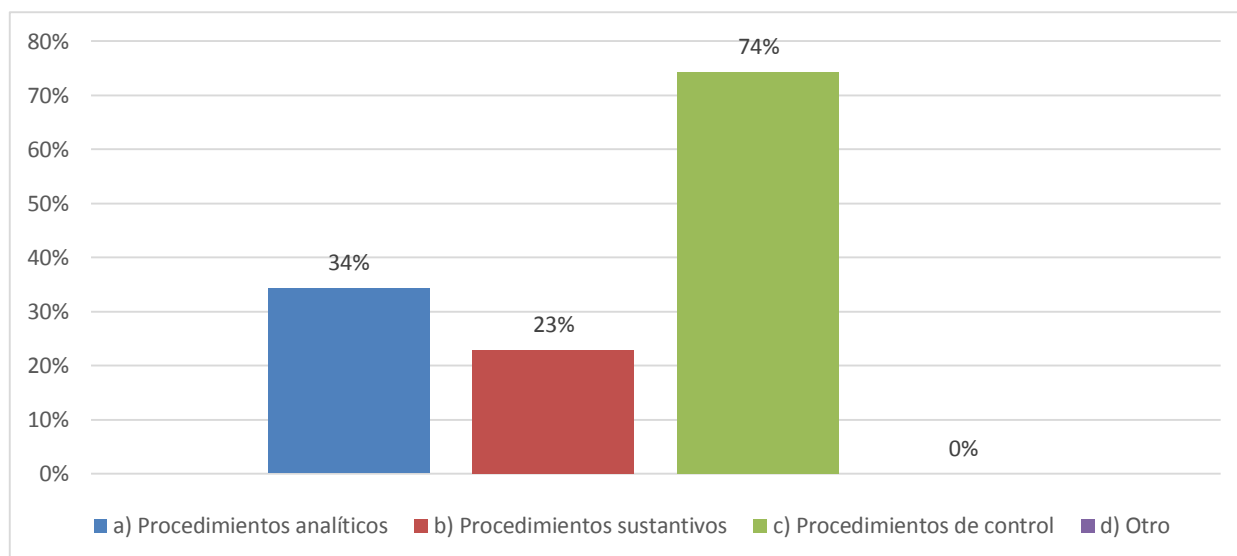
¿Qué tipos de procedimientos de auditoría de gestión considera más importante a la aplicabilidad a las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas?

Objetivo: Identificar los tipos de procedimientos más importantes que utiliza el profesional para la realización de una auditoría de gestión.

Cuadro N° 16

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Procedimientos analíticos	12/35	34%
b) Procedimientos sustantivos	8/35	23%
c) Procedimientos de control	26/35	74%
d) Otro	0/35	0%

Gráfico N° 16



Análisis

El 74% de los profesionales encuestados considera más importante aplicar procedimientos de control a las áreas críticas de las empresas comercializadoras de telas, un 34% considera que deberían ser procedimientos analíticos y el 23% procedimientos sustantivos.

PREGUNTA 17

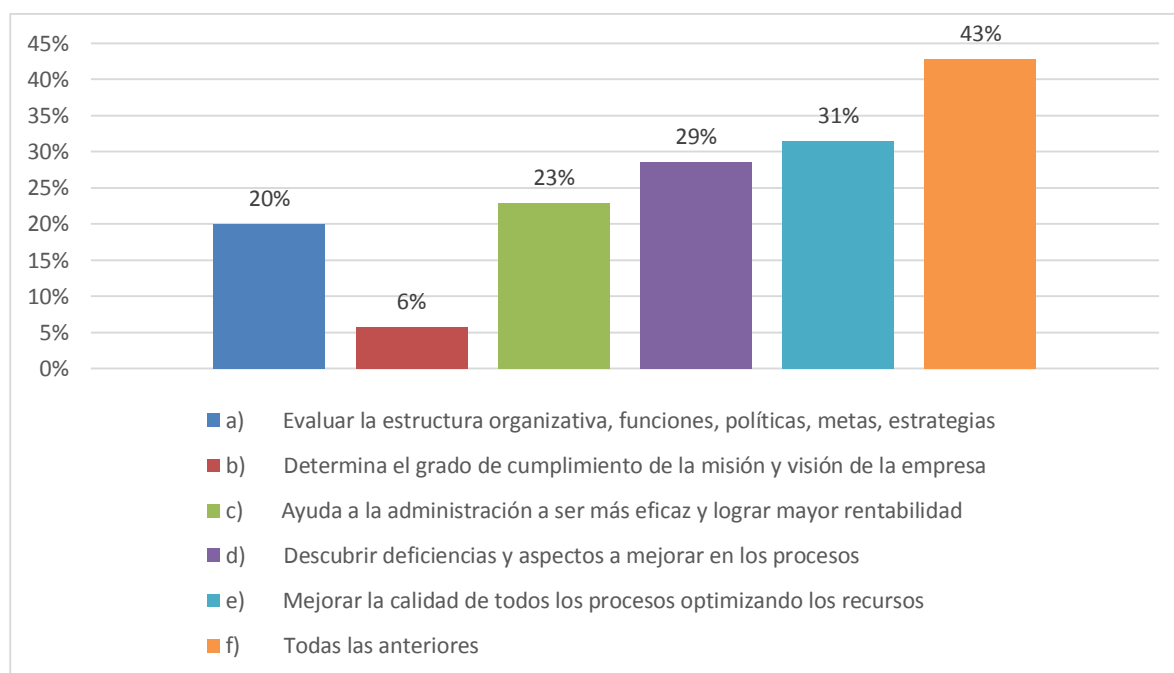
De acuerdo a su conocimiento profesional en la materia, ¿cuál es la importancia por las que este tipo de empresas deben contar con una auditoría de gestión?

Objetivo: Identificar las razones principales por lo cual los profesionales consideran importante que en las empresas comercializadoras de telas se ejecute una auditoría de gestión.

Cuadro N° 17

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas, estrategias	7/35	20%
b) Determina el grado de cumplimiento de la misión y visión de la empresa	2/35	6%
c) Ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad	8/35	23%
d) Descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos	10/35	29%
e) Mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos	11/35	31%
f) Todas las anteriores	15/35	43%

Gráfico N° 17



Análisis

De acuerdo a los profesionales encuestados la importancia por las que este tipo de empresas deben contar con una auditoría de gestión son: El 20% del total, considera que es evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas y, estrategias de la entidad. El 6% del total, menciona la importancia en determina el grado de cumplimiento de la misión y visión de la empresa, el 23% del total, considera que ayuda a la administración a ser más eficaz y lograr mayor rentabilidad, el 29% del total, menciona que descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, el 31% del total, considera que mejorar la calidad de todos los procesos optimizando los recursos; y finalmente el 43% del total menciona que todas las opciones son de importancia.

PREGUNTA 18

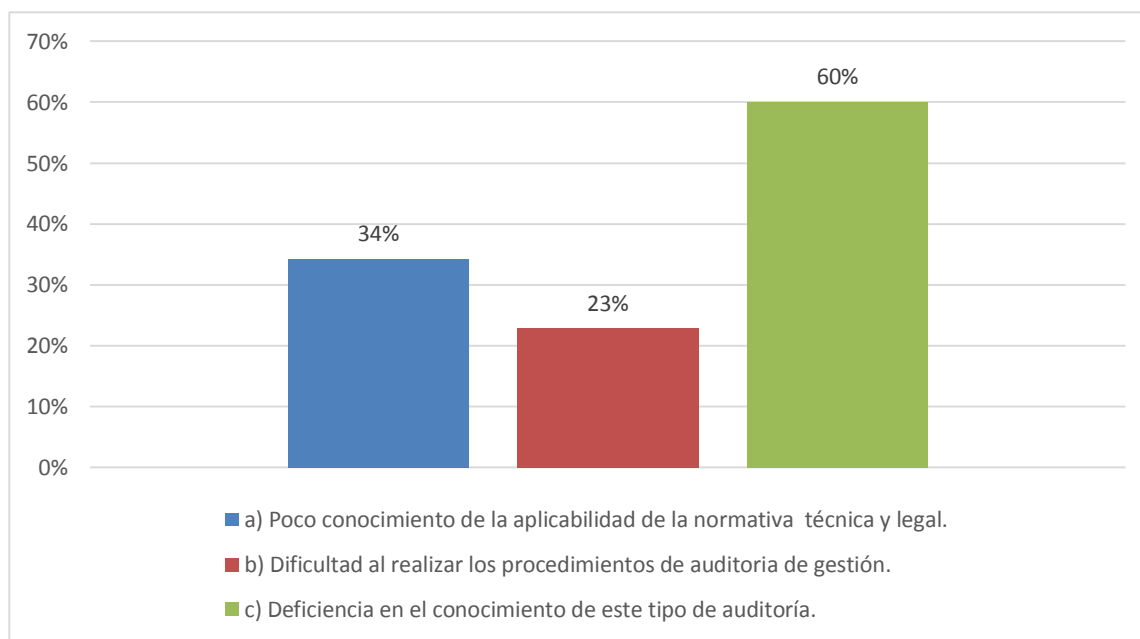
Según su opinión ¿Cuál de las siguientes limitantes pueden dificultar la ejecución de una auditoría de gestión por parte de los profesionales en contaduría pública en una empresa comercializadora de telas?

Objetivo: Identificar las limitantes que pueden dificultar la ejecución de una auditoría de gestión por parte de los profesionales en una empresa comercializadora de tela.

Cuadro N° 18

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal.	12/35	34%
b) Dificultad al realizar los procedimientos de auditoría de gestión.	8/35	23%
c) Deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría.	21/35	60%

Gráfico N° 18



Análisis

El 57% de los profesionales encuestados opinan que la limitante principal que podría dificultar la ejecución de una auditoría de gestión en una empresa comercializadora de telas, es la deficiencia en el conocimiento de este tipo de auditoría, lo cual incluye la planificación y ejecución de la misma y la elaboración programas enfocados a evaluar la gestión, un 37% menciona la dificultad al realizar los procedimientos de auditoría de gestión y el 28% el poco conocimiento de la aplicabilidad de la normativa técnica y legal dado que no existe un marco técnico claramente definido.

PREGUNTA 19

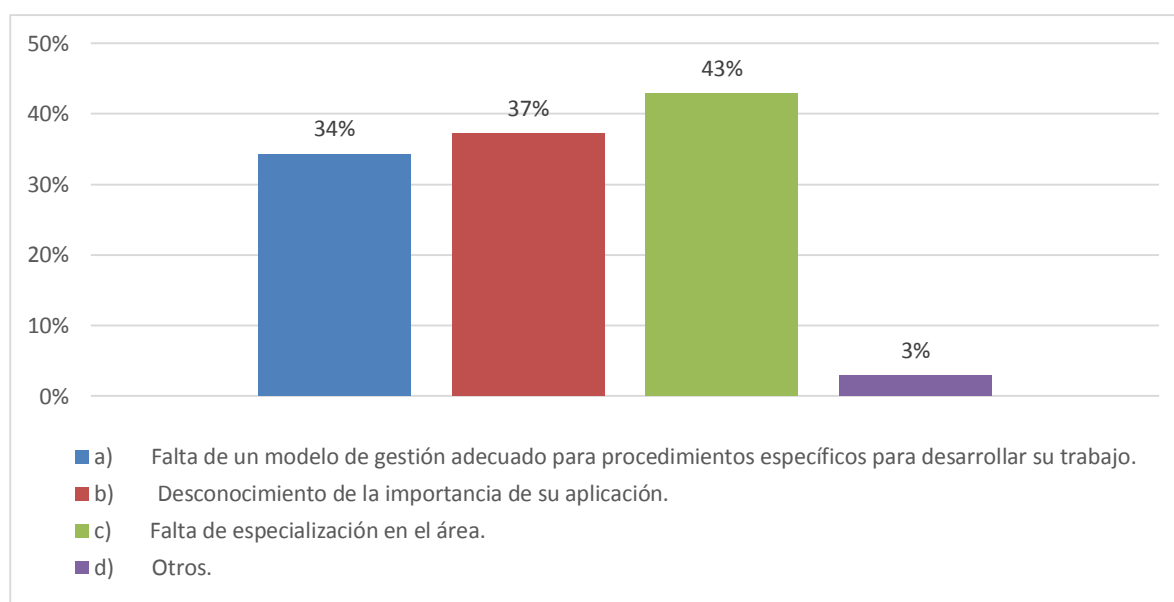
Según su criterio, ¿cuáles son las principales causas por las que algunos profesionales en contaduría pública no participan en la ejecución de una auditoría de gestión?

Objetivo: Identificar las causas principales que conlleva a los profesionales a no participar en la ejecución de una auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas.

Cuadro N° 19

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Falta de un modelo de gestión adecuado para procedimientos específicos para desarrollar su trabajo.	12/35	34%
b) Desconocimiento de la importancia de su aplicación.	13/35	37%
c) Falta de especialización en el área.	15/35	43%
d) Otros.	1/35	3%

Gráfico N° 19



Análisis

El 43% de los profesionales encuestados opinan que la causa por la que un profesional de auditoría no participa en la ejecución de una auditoría de gestión es por la falta de especialización en el área, el 37% por desconocimientos de la importancia de su aplicación, el 34% por la falta de un modelo de gestión adecuado para procedimientos específicos para desarrollar el trabajo y el 3% por otras causas dentro de la cual se menciona que no es muy demandada.

PREGUNTA 20

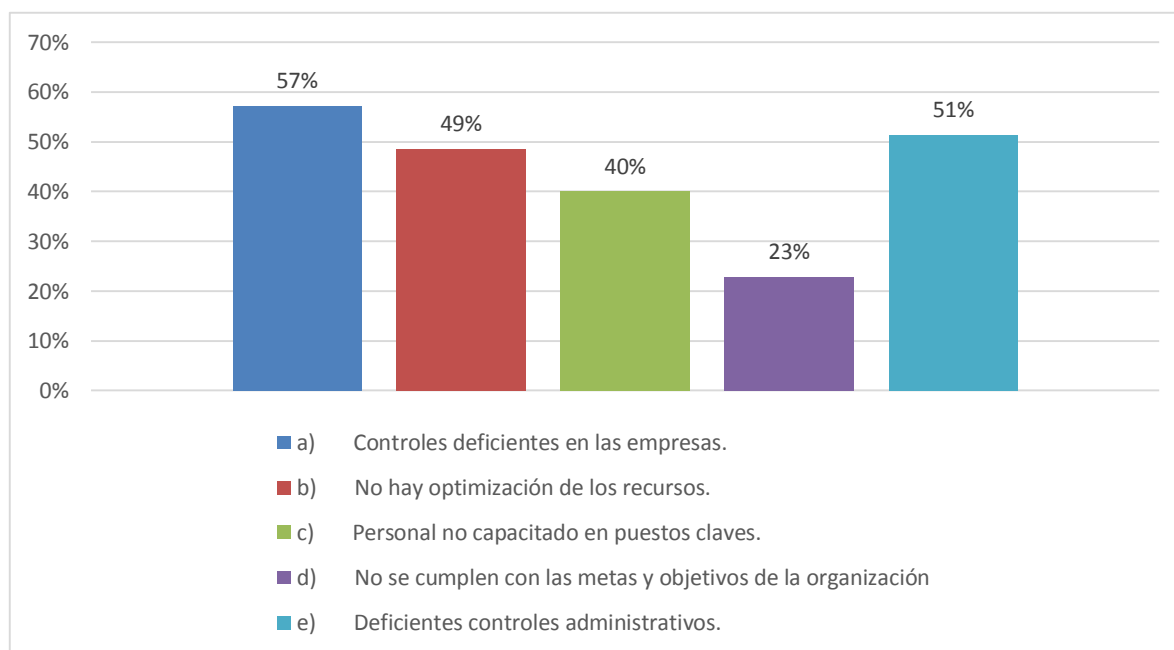
Según su experiencia, ¿Cuáles son las deficiencias más frecuentes que se podrían encontrar en una auditoría de gestión de las empresas que se dedican a la comercialización de telas?

Objetivo: Identificar las deficiencias más frecuentes que se pueden encontrar en la ejecución de una auditoría de gestión.

Cuadro N° 20

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Controles deficientes en las empresas.	20/35	57%
b) No hay optimización de los recursos.	17/35	49%
c) Personal no capacitado en puestos claves.	14/35	40%
d) No se cumplen con las metas y objetivos de la organización	8/35	23%
e) Deficientes controles administrativos.	18/35	51%

Gráfico N° 20



Análisis

El 57% de los profesionales encuestados opinan que la deficiencia más frecuente que se podría encontrar en una auditoría de gestión en las empresas que se dedican a la comercialización de telas, son los controles deficiente en la empresa, en segundo lugar el 51% de los profesionales opinan que son las deficiencias en los controles administrativos, luego un 49% del total menciona, que no hay optimización de los recursos, el 40% del total de encuestados, menciona que el personal no capacitado en puestos claves y finalmente un 23% del total, manifiesta que no se cumple con las metas y objetivos de la organización.

PREGUNTA 21

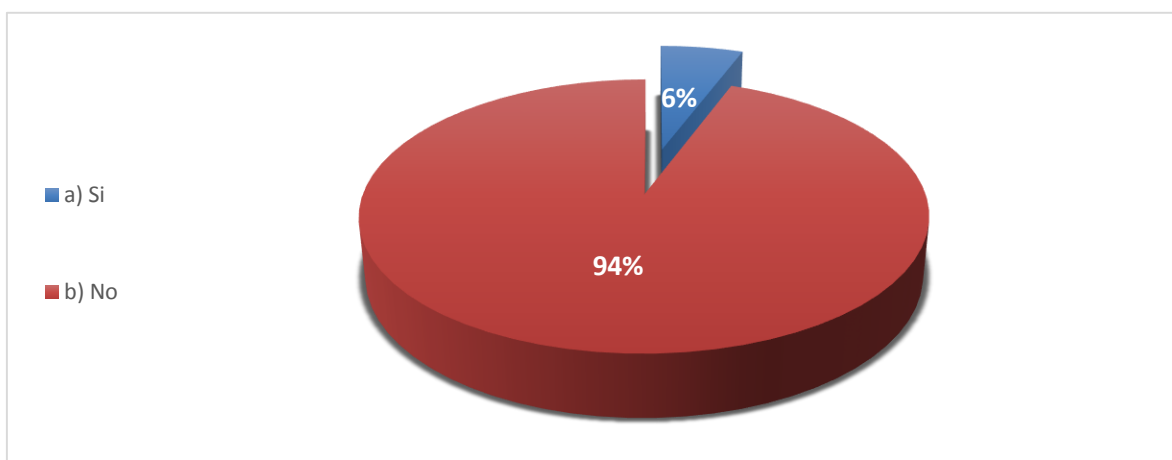
¿Cuenta con un instrumento para realizar procedimientos de auditoría de gestión en las empresas comercializadora de telas?

Objetivo: Conocer si los profesionales cuentan con un instrumento que les ayude en la elaboración de procedimientos de auditoría de gestión.

Cuadro N° 21

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	6%
b) No	33	94%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 21



Análisis

Solamente el 6% de los profesionales encuestados manifestó contar con un instrumento que les ayude a elaborar procedimientos de auditoría de gestión en las empresas comercializadoras de telas y por el contrario el 94% manifestó no poseer un instrumento que les auxilie en este tipo de trabajos. Se observa que existe poca información disponible para el uso de los profesionales, donde se pudiera fundamentar sus procedimientos a desarrollar, podemos observar que es un factor importante del porque los profesionales no realizan este tipo de trabajos y que por lo mismo no ofrecen el servicio.

PREGUNTA 22

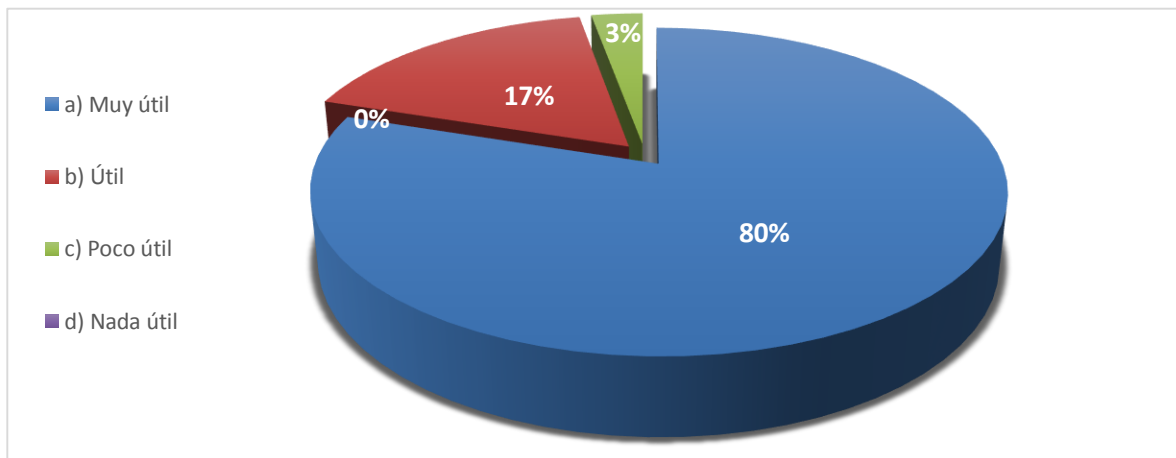
¿Qué grado de utilidad considera que tendría un documento que contenga procedimientos de auditoría de gestión para las empresas comercializadoras de telas?

Objetivo: Determinar la importancia por parte de los profesionales en que se les brinde una guía que contenga lineamientos técnicos para el desarrollo de una auditoría de gestión.

Cuadro N° 22

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Muy útil	28	80%
b) Útil	6	17%
c) Poco útil	1	3%
d) Nada útil	0	0%
TOTAL	35	100%

Gráfico N° 22



Análisis

El 80% considera muy útil un documento que contenga procedimientos de auditoría de gestión para las empresas comercializadoras de telas, un 6% lo considera útil y el 3% poco útil. Los resultados reflejan que la investigación es favorable ya que el 80% de los encuestados considera muy útil un documento que contenga procedimientos de auditoría de gestión para las empresas comercializadoras de telas ya que este facilitaría el trabajo a los profesionales cuando realicen este tipo de servicios.

ANEXO N° 3

Listado de empresas y sucursales dedicadas a la comercialización de telas en el municipio de San Salvador, Digestyc 2018

#	Nombre	Dirección
1	Almacén Pacífico	Calle y colonia la mascota número 320, San Salvador, El Salvador, San Salvador
2	Colortelas, Centro de Mayoreo	Edificio Grecia 9a avenida norte y pasaje Costa Rica No.4
3	Colortelas, San Salvador Centro	9 Av. sur, y Calle Rubén Darío, Edificio Florida
4	Colortelas, Catedral	Av. Monseñor Romero y 2ª C. Ote Edif. Fenix L-3
5	Colortelas, Salvador del Mundo	Alameda Roosevelt entre 63 y 65 Av. Nte. L-13 al 17
6	Depósito de Telas Centro 1	1a. Calle Pte. Y 11 Av. Norte San Salvador Depto. de San Salvador
7	Depósito de Telas Centro 2	1a. Calle Ote. Entre 6a. y 8a. Av. Norte Edificio Izalco San Salvador Depto. de San Salvador
8	Depósito de Telas Centro Mercado Central	7a. Av. Sur Pje. Y Plaza Colombia # 344 Local 2, 3 y 4 Mercado Central San Salvador
9	Depósito de Telas Centro San Luis	C. San Antonio Abad, Centro Comercial San Luis 2° nivel local 8-B San Salvador
10	D'cora Telas	Calle La Mascota, #245
11	D'cora Telas	Avenida España edificio Niza #120, San Salvador
12	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. Montalvo	Pasaje Montalvo, Edif. Meyer local 3 Contiguo a Peletería Chito.
13	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. Darío	Calle Rubén Darío, 9a. Av.Sur, No.208 costado poniente a Plaza Centro
14	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. San Antonio	Alameda Juan Pablo II, Edif. Viktor # 317. Local 3, contiguo a Viktor Sport, 2 cuadras al poniente colegio García Flamenco.
15	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. Metrocentro	Metrocentro 2o. Nivel , local 111 Frente a Cafeteria Siman, a 10 mts. De los cines.
16	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. Plaza león	Centro Comercial Plaza Leon, 10ª Av. Nte. Y 27 Calle Ote. Local 6, contiguo a Biggest y Pizza Hut.
17	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. Autopista Sur	Centro Comercial Autopista Sur, Local 49 frente a Super Selectos.
18	Industrias La Zona Libre S.A. De C.V. Plaza Beracá	CC plaza Beracá 1a calle poniente #3848 local 1, colonia Escalón S.S.
19	Textiles Exclusivos	contiguo a tica bus, Bulevar Del Hipódromo 431, San Salvador
20	COPLASA Suc. Concepción	Calle Concepción No.612, San Salvador,
21	COPLASA Suc. Ex Cuartel	10ª. Av. Nte. Y 1ª. Calle Ote. No.205, San Salvador,
22	Insinca	Doceava etapa, segundo nivel local 32-B
23	Color Moda, Plaza Centro	Centro Comercial Plaza Centro 9a Av Sur y Cl Rubén Darío Local 531 Edificio ExSiman

#	Nombre	Dirección
24	Color Moda, San Luis	Calle San Antonio Abad, San Salvador
25	Color Moda, Metrocentro S.S.	49A Avenida Sur y Boulevard Los Héroes
26	Portofino Textil	51 Avenida Sur Calle Roosevelt No.2635
27	Textiles Colombia	1 Av Sur Pje Colombia Loc 6 No 590 Bo El Centro
28	El Centro Textil	Cl Rubén Darío 2 Cl Pte y Av Morazán No 130
29	Retazos y Wype	Bo Candelaria Cl Modelo No 339
30	Almacén Claudycar	Centro de San Salvador 7Av Sur N° 325
31	Almacenes Siman, Metro Centros S.S	39 Avenida norte Avenida los sisimiles y avenida los andes Metrocentro 7ma. Etapa
32	Almacenes Siman, CC Galerías	Paseo General Escalón #3737 Col. Escalón
33	Ponce TEXTIL	Avenida El Gauge 19, San Salvador
34	Distribuidora Silvia Y Manuel, S.A. De C.V.	Col Sta Eugenia 15 Cl Ote Pje 2 10
36	Kufner Textiles Corporation De El Salvador	Col San Mateo Av Montevideo Políg F No 3
37	TEXZIBE S.A. DE C.V.	Cl Arce No 618 Loc 2 Ent 9 y 11 Av Nte Cl Rubén Da
38	Bazar Carmencita	Cl Gerardo Barrios y 7 Av Sur Edif V y D Loc 7 y 10
39	Textiles Gilton S.A de C.V. Suc. Centro 1	11 Avenida Norte entre 1a. Calle Poniente y Calle Arce, No.116 Edificio San José,
40	Textiles Gilton S.A de C.V. Suc. Centro 2	1a. Calle Oriente y 4a. Avenida Norte Centro Comercial Meléndez Munguía, San Salvador
41	Textiles Gilton S.A de C.V. Suc. Centro 3	Frente a 4a. Calle Oriente entre 2a. Y 4a. Avenida Sur Plaza Comercial Libertad,
42	Textiles Gilton S.A de C.V. Suc. Centro 4	7a. Avenida Sur, Pasaje Colombia No 369 Local No.1 San Salvador.
43	Textiles Gilton S.A de C.V. Suc. Centro 5	Calle Arce y 1a. Avenida Norte Edificio Daglio, Nivel 2 Local 2, San Salvador.
44	Hasgal S.A. de C.V.	Bulevar Arturo Castellanos 2230, San Salvador
45	Plastitelas de El Salvador	4ta Edificio José, Local 2, San, 79 Avenida Norte 224, San Salvador
46	MULTI TELAS	Cl Arce No 618 Entre 9° y 11° Av Nte
47	Textiles de la Casa	Paseo General Escalón