



**UTMACH**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN  
TRIBUTARIA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN GONZAGA Y RODRÍGUEZ CIA. LTDA. DE MACHALA**

**ING. MARJORIE ALEXANDRA PULLA SALINAS**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN GONZAGA Y RODRÍGUEZ CIA. LTDA. DE MACHALA**

**MARJORIE ALEXANDRA PULLA SALINAS**

**(Informe de investigación en opción al título de Magister en Contabilidad y  
Auditoría, Mención Gestión Tributaria)**

**TUTOR: MGS. MARIANA VERDEZOTO**

**MACHALA  
2022**

## **DEDICATORIA**

A Dios.

A mi familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios por darme el privilegio de vivir.
- A mis padres Galo y Vilma (+) por ser mis ángeles en la tierra y desde el cielo.
- A mis hijos Joseph y Alejandro por su amor y por su apoyo.
- A mi tutora por su paciencia, tiempo y dedicación.
- A cada uno de quienes han aportado con conocimientos, consejos y compañía en esta maestría.

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, Marjorie Alexandra Pulla Salinas, con C.C. 0704206507; declaro que el trabajo de titulación “Auditoría de gestión como instrumento para la toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. de Machala”, opción al título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria, es original y auténtico; cuyo contenido: conceptos, definiciones, datos empíricos, criterios, comentarios y resultados son mi exclusiva responsabilidad.

**MARJORIE ALEXANDRA PULLA SALINAS**

C.C. 0704206507

Machala, 04 de septiembre del 2022

## REPORTE DE SIMILITUD

Auditoría de gestión como instrumento para la toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. De Machala

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 25 words

Excluir bibliografía

Activo

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Mgs. Verdezoto Reinoso Mariana, con C.C.0703553362; tutor del trabajo de titulación “Auditoría de gestión como instrumento para la toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. de Machala” de la autora Pulla Salinas Marjorie Alexandra en opción al título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria; ha sido revisado, enmarcado en los procedimientos científicos, técnicos, metodológicos y administrativos establecidos por el Centro de Postgrado de la UTMACH, razón por la cual doy fe de los méritos suficientes para que sea presentado a evaluación.

MARIANA VERDEZOTO REINOSO

C.C. 0703553362

Machala, 04 de septiembre del 2022

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo, Marjorie Alexandra Pulla Salinas, con C.C. 0704206507; autor del trabajo de titulación “Auditoría de gestión como instrumento para la toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. de Machala” en opción al título de Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención Gestión Tributaria, declaro bajo juramento que:

- El trabajo aquí descrito es de mi autoría que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirse a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.
- Cedo a la Universidad Técnica de Machala de forma o exclusiva con referencia a la obra en formato digital los derechos de:
  - a) Incorporar la mencionada obra en el repositorio institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Attribution-No Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.
  - b) Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en INTERNET, así como correspondiéndome como Autora la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Marjorie Alexandra Pulla Salinas

C.C. 0704206507

Machala, 04 de septiembre del 2022



## RESUMEN

El presente informe de investigación demuestra el papel importante que tiene la auditoría de gestión en la actualidad dentro de una empresa y su relevancia al momento que los directivos deben tomar decisiones teniendo la información adecuada en sus manos. Para cumplir con el proceso de la auditoría de gestión y analizar el cumplimiento de los objetivos de la organización se aplicó análisis a sus estados financieros por medio de indicadores que evidenciaron la realidad de la empresa. Lo que permitió emitir las correspondientes recomendaciones para que sean aplicadas y consideradas para el cumplimiento de los objetivos propuestos. El objetivo de la investigación es sistematizar una Auditoría de Gestión en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. mediante el análisis de estados financieros, para el suministro de información que coadyuve en la toma de decisiones en función de recomendaciones de mejora. Para la recopilación de la información se utilizó la investigación descriptiva, campo, por medio del enfoque cuantitativo, utilizándose la técnica de observación y registro documental, con lo que se realizó los indicadores financieros para que la gerencia tome decisiones que contribuyan al desarrollo y crecimiento organizacional. En el estudio se obtuvo que el año 2020 fue atípico por la presencia de la pandemia del COVID-19, reduciendo los ingresos por las ventas de las actividades comerciales en comparación con el año 2019, para lo que se debe de mejorar la rotación del inventario, recuperar cartera vencida, cubrir las obligaciones con los proveedores, obteniendo mayor liquidez para mantener las operaciones de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Auditoría de gestión, estados financieros, análisis financieros, indicadores de gestión, toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

This research report demonstrates the important role that performance auditing has today within a company and its relevance when managers must make decisions with the appropriate information in their hands. To comply with the management audit process and analyze the fulfillment of the organization's objectives, analysis was applied to its financial statements through indicators that evidenced the reality of the company. This allowed issuing the corresponding recommendations to be applied and considered for the fulfillment of the proposed objectives. The objective of the investigation is to systematize a Management Audit in Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. Through the analysis of financial statements, for the provision of information that helps in decision-making based on recommendations for improvement. For the compilation of the information, descriptive research was used, field, through the quantitative approach, using the observation and documentary recording technique, with which financial indicators were made so that the management makes decisions that contribute to the development and organizational growth. The study found that 2020 was atypical due to the presence of the COVID-19 pandemic, reducing revenue from sales of commercial activities compared to 2019, for which the inventory rotation must be improved, recover past due portfolio, cover the obligations with suppliers, obtaining greater liquidity to maintain the operations of the company.

**KEYWORDS:** Management audit, financial statements, financial analysis, management indicators, decision making.

## ÍNDICE GENERAL

	pág.
AGRADECIMIENTOS .....	4
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	5
REPORTE DE SIMILITUD .....	6
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	7
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA .....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRACT.....	10
ÍNDICE GENERAL .....	11
LISTA DE TABLAS .....	14
ÍNDICE DE FIGURAS .....	15
INTRODUCCIÓN .....	17
Problemática actual.....	20
Formulación del problema.....	21
Delimitación del problema.....	21
Delimitación del objeto de estudio .....	21
Delimitación de las causas que originan el problema científico.....	22
Objetivo de la investigación. ....	22
Objetivos específicos .....	22
Delimitación Campo de acción.....	22
Antecedentes históricos del tema.....	22
Antecedentes conceptuales del tema.....	23
Antecedentes contextuales del tema. ....	23
Métodos empleados .....	23

Resultados alcanzados .....	23
Principales recomendaciones .....	24
Estructura del trabajo .....	24
<b>CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
1.1. Antecedentes históricos de la auditoría de gestión .....	25
1.2. Antecedentes conceptuales y referenciales .....	27
1.2.1. Contabilidad.....	27
1.2.2. Auditoria .....	27
1.2.3. Clasificación de Auditoria: Gubernamental, Financiera y de Gestión .....	28
1.2.4. Objetivo de la Auditoria de Gestión .....	32
1.2.5. Proceso de la auditoria de gestión.....	32
1.2.6. Fases de la auditoría de gestión .....	32
1.2.7. Indicadores de gestión .....	42
1.2.8. Indicadores medidores de economía.....	43
1.2.9. Indicadores de gestión .....	43
1.2.10. Indicadores medidores de eficiencia.....	45
1.2.11. Indicadores medidores de eficacia.....	46
1.2.12. Toma de decisiones.....	46
1.2.13. Proceso de las tomas de decisiones.....	47
1.3 Antecedentes contextuales.....	49
<b>CAPITULO 2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>53</b>
2.1. Tipo de estudio o investigación .....	53
2.2. Paradigma o enfoque de la investigación .....	53
2.3 Población y muestra.....	54
2.4 Métodos teóricos y materiales .....	54
2.5. Técnicas estadísticas e instrumentos para la recolección de la información .....	55
<b>CAPITULO 3. RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>

3.1. Análisis financiero de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. ....	57
3.1.1. Análisis vertical .....	57
3.1.2. Análisis Horizontal .....	64
3.1.3. Indicadores financieros .....	70
3.2. Resultados de las encuestas al personal de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. ....	87
CAPITULO 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	98
4.1. Propuesta.....	106
4.1.1. Auditoría de Gestión.....	107
4.1.2. Proceso toma de decisiones .....	127
BIBLIOGRAFÍA .....	133
ANEXO N° 1 .....	139
ANEXO N° 2 .....	142

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Número de empleados a aplicar instrumentos .....	54
Tabla 2. Análisis vertical del Activo en el Estado de Situación Financiera .....	57
Tabla 3. Análisis vertical del Pasivo en el Estado de Situación Financiera .....	59
Tabla 4. Análisis vertical del Estado de Resultados .....	63
Tabla 5. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera .....	65
Tabla 6. Análisis horizontal del Estado de Resultados .....	69
Tabla 7. Nivel de Confianza-Riesgo .....	108
Tabla 8. Relación Confianza-Riesgo .....	111
Tabla 9. Tabla de indicadores .....	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional de la empresa .....	50
Figura 2. Análisis vertical del Activo en el Estado de Situación Financiera.....	59
Figura 3. Análisis vertical del Pasivo en el Estado de Situación Financiera .....	62
Figura 4. Análisis vertical del Estado de Resultados .....	64
Figura 5. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera .....	68
Figura 6. Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	70
Figura 7. Indicador de liquidez corriente.....	71
Figura 8. Indicador de prueba ácida.....	72
Figura 9. Indicador de plazos de cobranza .....	73
Figura 10. Indicador de rotación de inventarios .....	74
Figura 11. Indicador de endeudamiento del activo.....	75
Figura 12. Indicador de endeudamiento patrimonial .....	76
Figura 13. Indicador de apalancamiento.....	77
Figura 14. Indicador de rentabilidad neta activo (Du Pont).....	78
Figura 15. Indicador de margen operacional .....	79
Figura 16. Indicador de margen neto .....	80
Figura 17. <i>Indicador de margen bruto de utilidad</i> .....	81
Figura 18. Indicador de tasa de retorno del activo total.....	82
Figura 19. Razones de crecimiento.....	83
Figura 20. Indicador de productividad.....	84
Figura 21. Indicador de dotación de fondos.....	85
Figura 22. Indicador de cobertura.....	86
Figura 23. Indicador de cumplimiento de la utilización de recursos .....	87
Figura 24. Subdimensión: Planeación .....	88
Figura 25. Subdimensión Ejecución .....	89
Figura 26. Subdimensión informe .....	91
Figura 27. Subdimensión: Control de la calidad y seguimiento .....	92
Figura 28. Subdimensión Indicadores de medidores de economía.....	93
Figura 29. Subdimensión Indicadores medidores de eficiencia y eficacia .....	95
Figura 30. Subdimensión Toma de decisiones .....	96

Figura 31. Etapas de la planeación .....	107
Figura 32. Matriz de riesgo y enfoque de auditoría .....	109
Figura 33. Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo .....	110
Figura 34. Evaluación de Riesgo de Control .....	111
Figura 35. Formato Cronograma de trabajo.....	112
Figura 36. Pasos de Ejecución .....	113
Figura 37. Hoja de hallazgos .....	121
Figura 38. Pasos del Informe .....	122
Figura 39. Convocatoria de informe .....	123
Figura 40. Informe .....	124
Figura 41. Pasos de control de calidad y seguimiento .....	125
Figura 42. Informe de seguimiento.....	126
Figura 43. Proceso toma de decisiones con base a la Auditoría de Gestión.....	127
Figura 44. Análisis Causa Raíz.....	128
Figura 45. Plan de acción.....	129
Figura 46. Consecución de objetivos.....	131



## INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran inmersas de un sinnúmero de actividades complejas que necesitan de controles adecuados para maximizar su mejor funcionamiento, ante un mercado en constante cambio. Para lograrlo, las organizaciones tienen a la auditoría como una herramienta que ayuda en el control interno y detección de fraudes empresariales. En la actualidad la auditoría es aplicada en casi todas las empresas privadas o gubernamentales a nivel mundial puede ser interna para mantener controles dentro de la empresa o externa cuando es solicitada por un organismo de control o cuando la gerencia haya decidido realizar de este modo contratando asesores o staff. La auditoría se puede clasificar en gubernamental, financiera, ambiental entre otras y en este caso objeto de estudio auditoría de gestión.

Las empresas se encuentran en constante búsqueda de contar con un sistema de gestión eficiente, para lo que necesitan la comprensión del estado actual con respecto a sus fortalezas y debilidades, además de evaluar y mejorar el sistema cuando sea necesario. La gerencia debe aprobar primero la auditoría gestión de su empresa como actividad fundamental para mantener su eficiencia y eficacia organizacional.

La auditoría de gestión es una práctica de asesoramiento que ayuda a examinar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia u objetivo, concibiendo la evaluación empresarial desde diferentes metodologías, entre ellos el análisis financiero, que permite comparar la información contable presentada en los estados financieros para formular los ratios según la información que se desee obtener como la liquidez, rentabilidad, solvencia de un periodo, obteniendo resultados que permiten medir la situación actual de la empresa proyectando su futuro con la emisión de recomendaciones que deberán ser consideradas por los socios de la empresa.

El presente trabajo de investigación es de gran importancia por estar vinculado a la Auditoría de Gestión, como una de las principales herramientas que permite a la gerencia tomar decisiones con fundamentos para la organización. Actualmente las empresas enfrentan fuertes desafíos, tanto interna como externamente, debiendo orientar las acciones y estrategias al logro de objetivos y metas organizacionales. La eficiencia y eficacia son elementos fundamentales en el éxito de las empresas, por lo que la auditoría de gestión permite medir tales elementos, plenamente relacionados con las actividades de

control y el uso de los recursos económicos de los que dispone la empresa en determinado periodo. En este sentido, la importancia del tema radica en que ofrece una mirada más amplia a quienes tengan la responsabilidad de tomar decisiones en las organizaciones evaluando si se pueden alcanzar o no las metas gerenciales.

Explican Toro et al (2015), la auditoría de gestión favorece que los recursos de la empresa sean utilizados de manera correcta y eficiente de acuerdo a los objetivos planteados dentro del plan estratégico organizacional de cada uno de los departamentos y áreas que la componen. A nivel mundial, se ha venido desarrollando los últimos años como un mecanismo técnico utilizado con mayor énfasis en empresas del sector público con la finalidad de aplicar sistemas de control de los recursos estatales, donde en control interno juega un papel fundamental en el seguimiento de objetivos y metas en las instituciones del sector gubernamental. Sin embargo, no deja de ser relevante en el sector privado, sirviendo como una herramienta muy valiosa para la gerencia de las organizaciones y la toma de decisiones.

Asimismo, las grandes potencias multinacionales utilizan la auditoría de gestión como parte trascendental en la inspección de los procesos y de los recursos utilizados para efectivizar metas y objetivos empresariales. De esta manera, la auditoría de gestión forma parte relevante en el proceso de posicionamiento de las empresas en mercados tan competitivos generando grandes oportunidades laborables y grandes riquezas monetarias a tal punto que son parte vital en el surgimiento del país en el cual desarrollan sus actividades (Tello, 2015).

La auditoría de gestión por su enfoque implica una revisión sistemática de las actividades de una organización en relación a explícitos objetivos y metas y, respecto al uso eficiente, eficaz y económico de los recursos. El propósito general de una auditoría de gestión puede verse en la identificación de las oportunidades de mejoras, el desarrollo de recomendaciones para originar mejoras u otras acciones correctivas, entre otros propósitos ventajosos para la empresa.

En virtud del avance y crecimiento que tienen en la actualidad diversas empresas en distintos sectores económicos, del dinamismo competitivo e innovador del entorno, se generan cada vez más la necesidad de herramientas urgentes que de forma razonable garanticen a la gerencia permanentemente el éxito en las operaciones realizadas, así como el alcance de los objetivos y metas que se planteen a determinado periodo.

Como indican Aguirre y Flores (2018) la auditoría de gestión en América Latina se presenta como una excelente oportunidad para que las empresas, independientemente de

la actividad económica que realicen, para reformar de manera profunda el actuar en torno a las organizaciones y sus procesos internos, que contribuyan a desarrollar políticas, planes y metas en correspondencia con la utilización de recursos y la consecución de lo planteado.

En el Ecuador, la auditoría de gestión es muy importante tanto para las pequeñas y medianas como para las grandes empresas, siendo un proceso técnico, profesional y objetivo enfocado a lograr evidencia proporcionada sobre el uso de criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad del desempeño organizacional.

Con respecto a la auditoría de gestión en Ecuador, explica Farfán (2017) que, en el mes de junio del año 2002, se realizó publicación en el Registro Oficial Nro. S.595 de la Ley Orgánica de la Contraloría del Estado, donde se consideraron cambios importantes en el Órgano de Control en concordancia con la Constitución de 1998 y se requería el cumplimiento de los principios de responsabilidad financiera, transparencia, economía eficaz y otros criterios éticos. Partiendo de lo señalado, se incorporó la Auditoría de Gestión como acción fiscalizadora con la finalidad de examinar y evaluar el control interno, la gestión y el desempeño de las instituciones.

Sin embargo, en diciembre de 2015, la Asamblea Nacional no enmendó la Constitución y eliminó la auditoría de gestión haciendo énfasis en que la contraloría es un órgano de control de fiscalización y revisión de la contabilidad de los recursos. Lo que se podría provocar una pérdida de competitividad y eficiencia en la gestión de los recursos institucionales del sector público.

Para Núñez, Proaño y Quiñonez (2018), aun ante este escenario, en el Ecuador a lo largo de su historia se han implementado varias normas de uso obligatorio en los procesos de auditoría, principalmente en el sector público como parte de un proceso firme de lucha contra la corrupción, observando prácticas pasadas tanto nacionales como internacionales, adicionalmente en los procesos de auditoría también se observan las publicaciones de la Federación Internacional de Contadores

La auditoría de gestión conlleva a conocer de qué manera se están gestionando los recursos y los procesos llevados a cabo durante una gestión. Se emiten informes y recomendaciones sirviendo de impulso para las instituciones o empresas a las que se le realiza auditoría de gestión, corroborándose de esta manera la importancia que reviste este tipo de auditorías tanto para el sector público como privado, pues si bien es cierto existen nuevos modelos de gestión, nuevas políticas públicas y privadas para mejorar el funcionamiento de las instituciones y empresas, pero también surge con esto la necesidad

de mejorar el control y las revisiones progresivas, es decir, evaluar el cumplimiento o no de lo proyectado o planificado durante un periodo de tiempo.

### **Problemática actual**

En la actualidad, las empresas deben mostrarse competitivas en el mercado, en virtud de los constantes cambios sociales y económicos que viven los pueblos, ciudades y países, debiendo orientar sus acciones estratégicamente para administrar los recursos económicos de la mejor manera, minimizando costos y gastos, a su vez evaluar los procesos que se llevan a cabo en los distintos departamentos y áreas de la organización, a fin de alcanzar la máxima eficiencia y productividad. Sin embargo, no todas las empresas realizan una evaluación oportuna y adecuada a los procesos y actividades que desarrollan, por lo que al no realizar auditorías de gestión no es posible identificar claramente deficiencia o irregularidades que se puedan estar generando en los procesos generales afectando los resultados de la empresa.

La empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. se encuentra en la ciudad de Machala dedicada a la comercialización de materiales eléctricos para la industria. La empresa es dirigida por su gerente general quien es de profesión electricista e inició en su trayectoria laboral como vendedor por lo que no tiene el conocimiento administrativo-gerencial necesario y se puede decir que los presupuestos y decisiones las realiza confiando en su intuición, olvidando que la eficaz gestión de una empresa descansa además en habilidades técnicas y conceptuales.

Datos proporcionados por la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. indican que el 80% de sus ventas son a crédito, sus principales clientes son empresas mineras, camaroneras, industrias y eléctricos, la recuperación de esta cartera no se realiza en los plazos previstos, si son recuperables en un 100% pero no se tiene una fecha exacta de pago lo cual afecta el flujo de la empresa, teniendo los socios que realizar préstamos personales con la finalidad de que la empresa pueda cubrir sus obligaciones con proveedores, personal, seguridad social, Servicio de Rentas Internas. Préstamos que se han venido acumulando desde el año 2017 en el pasivo de la empresa y no se tiene presupuestado la forma de devolución de los mismos.

El porcentaje de utilidad en las ventas de los productos en ciertas líneas ya se mantiene establecido y se fija en comparación con los precios de venta de la competencia a nivel local. Desde que se estableció la compañía en el año 2011 el nivel de ventas se ha incrementado cada año, a excepción del año 2015 y 2020 en que se incurrió en pérdidas. Así mismo las cuentas por cobrar las cuales se pueden llegar a recuperar hasta después

de seis meses de realizada la venta lo que no permite a la compañía mantenerse con un flujo permanente para cubrir sus obligaciones y empezar a devolver a los socios los préstamos realizados, por estas razones en esta investigación se propone sistematizar una auditoría de gestión a través del análisis de los estados financiero períodos 2019-2020 con la finalidad de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones en función de la emisión de recomendaciones de mejora.

La empresa, desde su creación, no ha realizado ningún tipo de auditoría de gestión, impidiendo a los responsables de la empresa conocer más a fondo las oportunidades y debilidades que tiene la empresa según sus estados financieros, además de conocer si la organización alcanzó sus objetivos y metas económicas, para tomar decisiones acordes a los resultados que den las pautas de seguir creciendo como empresa.

### **Formulación del problema**

Partiendo de lo señalado, se formula el problema de la siguiente manera:

¿Cómo la auditoría de gestión coadyuva en la toma de decisiones de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.?

En consonancia, también se formula:

- ¿Cuáles son las fases de la auditoría de gestión en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.?
- ¿Qué indicadores de gestión contribuyen a la evaluación de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.?
- ¿Qué directrices para la evaluación de la gestión de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. contribuiría a una adecuada toma de decisiones?

### **Delimitación del problema**

En este sentido, se delimita la investigación a la revisión, análisis e interpretación de los Estados Financieros de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. emitidos durante los años 2019 y 2020, empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Machala provincia El Oro.

Se busca conocer si la gerencia ha alcanzado las metas establecidas durante los periodos señalados, y determinar de qué manera una auditoría de gestión, a través del análisis a los estados financieros, incide en la toma de decisiones.

### **Delimitación del objeto de estudio**

Auditoría de Gestión

### **Delimitación de las causas que originan el problema científico**

La necesidad de evaluación de la gestión empresarial ocasiona una impropia toma de decisiones en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. además del riesgo de continuar como negocio en marcha, pérdida rentabilidad actual y esperada, así como ineficaces acciones de prevención, corrección y de mejora empresarial.

Como ya se mencionó anteriormente, entre las metodologías de evaluación empresarial se dispone de la auditoría de gestión que se vale, entre sus métodos de medición, de la utilización de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economicidad apoyada en el análisis de estados financieros como una de las fuentes de información para la evaluación y sobre ésta fundamentar una acertada toma de decisiones.

Entre las principales causas se pueden numerar las siguientes:

- Necesidad de lineamientos para la evaluación de la gestión empresarial
- Improvisto establecimiento de actividades y procedimientos de control
- Exiguo cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Objetivo de la investigación.**

El objetivo de la presente investigación es el siguiente:

Sistematizar una Auditoría de Gestión a través del análisis de estados financieros para la obtención de información que contribuya en la toma de decisiones en función de recomendaciones de mejora para la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

### **Objetivos específicos**

- Describir las fases de la auditoría de gestión que serán aplicadas en la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.
- Identificar los indicadores de gestión que contribuyen a la evaluación de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.
- Describir el proceso de toma de decisiones que se realiza en la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.
- Proponer directrices para la evaluación de la gestión y cuyos resultados contribuyan a una adecuada toma de decisiones en la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

### **Delimitación Campo de acción**

Toma de decisiones

### **Antecedentes históricos del tema.**

Inicialmente, la auditoría tenía como objetivo satisfacer las necesidades internas de la organización, como el manejo seguro de los fondos y el registro oportuno de las operaciones. La complejidad de la organización obligó a la auditoría a enfocarse en la

necesidad de contar con un proceso y registro eficiente que generen confianza para sus directivos. Esta demanda también obliga a que el proceso de auditoría se vaya especializando, dando lugar a la aparición de la auditoría de gestión (Fonseca, 2014).

#### **Antecedentes conceptuales del tema.**

La auditoría de gestión es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones.

El auditor debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad, con el fin de obtener evidencia del manejo organizacional, para ello debe trabajar con indicadores de gestión dirigidos al análisis de la gestión organizacional. En caso de que la entidad cuente con ellos, el auditor debe saber correlacionar la información suministrada, lo que equivale a realizar la evaluación y su respectivo análisis (De Armas, 2008, pág.7).

La toma de decisiones es seguir un proceso lógico y formal en el que utilizan diferentes instrumentos de análisis (que seleccionan dependiendo de las circunstancias y la situación específica que afrontan) con el fin de llegar a la decisión que objetivamente, ofrece las mayores probabilidades de éxito (Santos, 1995, pág. 37).

#### **Antecedentes contextuales del tema.**

La investigación se la realizó en la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. dedicada a la comercialización de materiales eléctricos industriales, localizada en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, para lo que se revisó y analizó los estados financieros de los años 2019 y 2020, información que indicará si los objetivos y metas financieras se han cumplido para que la gerencia pueda tomar decisiones acordes a su realidad económica y organizacional.

#### **Métodos empleados**

El método empleado fue el descriptivo, a esto se suma el enfoque cuantitativo, paradigma positivista, técnica de la encuesta, instrumento cuestionario con preguntas dicotómicas teniendo como alternativas de respuestas el sí o no. Se tuvo acceso a los estados financieros de la empresa utilizándose las técnicas de la observación, registro documental y bibliográfico.

#### **Resultados alcanzados**

Con el desarrollo de la sistematización de la auditoría de gestión a través del análisis financiero se tiene como expectativa principal suministrar información que coadyuvará de manera positiva en la toma de decisiones en función de la emisión de recomendaciones

de mejora que al ser aplicadas beneficiarán al gobierno corporativo de la empresa integrado por todas sus partes interesadas pensando principalmente en sus accionistas y el bienestar de los empleados.

### **Principales recomendaciones**

La empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. debe de realizar auditorías de gestión de manera periódica para que la gerencia tome decisiones que le sirvan para optimizar su gestión, dando cumplimiento a los objetivos y metas planteadas para cada ejercicio económico.

### **Estructura del trabajo**

El trabajo de estudio cuenta con la siguiente estructura:

Capítulo 1, trata del marco teórico en que se realizan acercamientos a las definiciones de las variables a través de los antecedentes históricos, conceptuales y contextuales, para tener una idea más clara sobre los conceptos relacionados a la auditoría de gestión y la toma de decisiones, además de conocer sobre la empresa en que se realizó la investigación como lo fue Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

Capítulo 2, abarca lo relacionado a la metodología en que se describen los tipos, enfoques, población, métodos teóricos, empíricos, así como las técnicas estadísticas que se utilizaron para la recopilación de la información.

Capítulo 3, enuncia los resultados obtenidos por medio de la técnica del registro documental, análisis de estados financieros y el resultado de las encuestas realizadas al personal.

Capítulo 4, se desarrolla sobre la discusión en que se expuso entre los autores que fundamentan la investigación y los resultados obtenidos. Al final se desarrolló la propuesta para Gonzaga y Rodríguez. Cía. Ltda.



## CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes históricos de la auditoría de gestión

Las auditorías surgen de la necesidad de verificar las actividades que se han desarrollado dentro de una empresa y así llevar un control detallado de las operaciones desempeñadas.; nacieron durante la revolución industrial, con el fin de reconocer las malas acciones que se establecieron dentro las organizaciones y, en consecuencia, su control interno asegura que la información contable sea confiable frente a los fraudes que se presenten, dando una eficiencia y eficacia operativa para ejecutar las actividades (Zambrano & Gilces, 2020). Considerando este antecedente y la importancia de la Auditoría de Gestión, a continuación se presenta el aporte de diversos autores en cuanto a la evolución histórica de esta concepción.

Para Gavilánez et al. (2018) mencionan que la revolución industrial nace desde la modernidad, posmodernidad y la transmodernidad, con una tendencia de crecimiento de las actividades comerciales se expandieron organizándose como empresas quienes se vieron en la necesidad de contratar personal e innovar sus sistemas contables con la finalidad de agilizar el trabajo de los empleados y de los propios propietarios que no se abastecían a supervisar todas las actividades de sus negocios, empezando a delegar funciones para mantener vigilada la actividad comercial empezando los dueños a instalar controles para optimizar las funciones de sus empleados.

De acuerdo a Zambrano y Armada (2018) determinan la necesidad de las grandes empresas de proteger los activos y separar el capital de la producción da origen a la auditoria como una disciplina muy ligada a la contabilidad, siendo en el 1589 cuando se creó la primera asociación de revisores profesionales y en 1581 la primera asociación de auditores en el mundo. El primer contador en ofrecer sus servicios profesionales como auditor fue George Watson en 1645 después de la práctica adquirida en el Banco de Escocia como contador, cajero, tesorero.

En lo posterior, el progreso técnico-científico y tecnológico dio apertura a la informatización que fue bien recibida por el área empresarial dando paso a una nueva etapa en la auditoría facilitando la labor de los auditores para revisar, ejecutar almacenar y emitir informes usando software informático (Zambrano y Armada, 2018). Durante la década del 70 nació la necesidad de parte de los administradores de las empresas públicas de conocer el desempeño de sus entidades ya que con la revisión de los informes

financieros no se podía conocer el mismo surgiendo dentro de la clasificación de la auditoría.

La Auditoría de Gestión se basaba en dos bases primordiales, la primera consistía en usar de la mejor manera los fondos públicos y la segunda que las personas encargadas del uso de estos fondos debían ser responsables. Con el pasar de los años y viendo los beneficios que había traído la auditoría de gestión en las empresas gubernamentales la misma empezó a ser aplicada en el sector privado dentro de las empresas (Ruiz, 2005).

En el caso de Ecuador, Núñez et al. (2018) señalan que en los siglos XVI hasta inicio del siglo XIX se aplicaron controles cuya nomenclatura era Contadurías Mayores, aplicados a la Real Audiencia de Quito, mientras que, en la Gran Colombia, en el año 1822 se instauró la Contaduría General de Haciendas. Para diciembre del 1927, tras la asesoría de la misión Kemmerer, se crea la Ley Orgánica de Hacienda, dando origen a la Contraloría General de la Nación. En el año 1994 se expiden Normas Técnicas de Control Interno dirigidos a las instituciones públicas con lo que se busca una mejora en la conducción de la gestión institucional.

Bajo este contexto, actualmente se reconoce que la auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los juicios de evaluación de la gestión han de diseñar para cada caso específico, lograr extender a casos equivalentes; las recomendaciones sobre la gestión son extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias; finalmente las auditorías son aperiódicas (Llumiguano et al, 2021).

Auditoría de gestión es un examen sistemático y competitiva de evidencias, elaborados con el objeto de facilitar una evaluación autónoma sobre el desempeño de una empresa, encaminada a corregir la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos de la misma, proporcionando la toma de decisiones por quienes son comprometidos de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

Estas definiciones se complementan con la mencionada por Guillén (2020) donde indica que la auditoría de gestión es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos.

## **1.2. Antecedentes conceptuales y referenciales**

### **1.2.1. Contabilidad**

La contabilidad es el arte de registrar e interpretar en términos monetarios las actividades que surgen dentro del giro de un negocio. Existen diversidad de tipos de contabilidad, entre ellas la contabilidad creativa la cual es el “proceso de manipulación de la contabilidad para aprovecharse de los vacíos de la normativa legal en cuanto a las diferentes posibilidades de elección con el propósito de transformar la información contable que se presentan en los estados financieros” (Espina y William, 2021, pág. 3). Según los autores Espina y Alberto enfatizan que la contabilidad creativa aprovecha los vacíos dentro de las leyes de los estados, para manipular la información contable de las empresas, antes de ser presentado en los estados financieros.

### **1.2.2. Auditoría**

Para Aktouf (2016) indica que la auditoría es una actividad objetiva que permite a la organización obtener seguridad al momento de realizar sus operaciones comerciales, dando soporte para mejorarlos contribuyendo a la creación de valor dentro de una empresa. Para Hernández (2016) la auditoría es un mecanismo para supervisar evaluar la efectividad de los controles internos de una empresa, ejerciéndose el máximo control posible dentro de la empresa.

Según Zambrano et al. (2018) Mencionan que la auditoria ha evolucionado constantemente, yendo desde la detección de hurtos o robos, ser una certificación de que los estados financieros son confiables, hasta la expresión profesional sobre la exposición que deben de tener la información financiera de una organización. Bravo, Bravo y López (2018) consideran que la auditoría, desde una visión social, contribuye al desarrollo de las empresas privadas y públicas originado en las recomendaciones presentadas que impulsan a la mejora de la economía.

Es la revisión y verificación de cada uno de los procesos de una empresa o una entidad, realizada por un profesional en materia contable con el fin de demostrar que los movimientos contables, la situación financiera y los resultados obtenidos se han realizado de acuerdo a las disposiciones internas y las establecidas por los entes de control. Según Tipantiza (2017) afirma que es la acumulación y evaluación basada en la información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La Auditoría debe realizar una persona independiente y competente.

Para Escobar, Moreno y Cuevas (2016) la auditoría no solo cumple con el registro y revisión de una organización, a su vez cumple la función de intermediario de la gestión de los bienes que se encuentran en la empresa, de esta forma se trata de construir una mejora y eficiencia en los recursos en la que se traza una disciplina basada en los gastos de la empresa teniendo estas un orden de prioridad apoyándose en la información sobre la administración ya renovada. Con el fin de que por este medio se pueda obtener la satisfacción del público y consumidores del servicio y productos. La auditoría hoy en día no es patrimonio de ninguna carrera profesional, es ejercida por un estanco polivalente de profesionales especializados en sistema de control (Valeriano, 2020).

### **1.2.3. Clasificación de Auditoria: Gubernamental, Financiera y de Gestión**

La clasificación de la auditoria se basa en el campo de aplicación en la cual se va a ejecutar, se puede clasificar en auditoria gubernamental, auditoría financiera y auditoria de gestión:

#### **1.2.3.1. Auditoria gubernamental**

La Auditoría Gubernamental es el proceso que sirve para verificar que los procedimientos en la gestión pública se hayan realizado con eficiencia, eficacia y transparencia, de acuerdo con las disposiciones legales establecidas. La auditoría gubernamental es un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público. Desempeña un papel muy importante ya que por medio de los estados financieros facilita al auditor emitir un criterio veraz, oportuno y confiable esto con la finalidad de presentar un informe razonable para una toma de decisiones (González et al., 2019).

La auditoría gubernamental es un mecanismo instituido en la totalidad de países de la región, comprometidos con la transparencia, control y mitigación de los riesgos presentes en la administración pública. Los gestores públicos deberán contribuir para un manejo eficiente de los recursos y a la identificación de problemática, que podría ser corregida (Aguirre et al, 2020).

La auditoría gubernamental es responsabilidad de la Contraloría General del Estado, la misma que dentro de sus políticas establece lo siguiente: La auditoría gubernamental externa es ejercida por auditores de la Contraloría General del Estado y de las firmas privadas de auditoría contratadas por requerimiento de convenios o contratos internacionales, o por no disponer de personal especializado en determinadas áreas. La auditoría gubernamental interna, es ejercida exclusivamente por la Unidad de Auditoría Interna de cada entidad u organismo del sector público. (Contraloria General del Estado, 2020).

### **1.2.3.2. Auditoría financiera**

La globalización y movido por los grandes capitales, donde las grandes empresas son el principal objetivo de las instituciones financieras (las cuales no les representan altos riesgos financieros) es difícil encontrar un espacio donde el mercado potencial. Por lo tanto, es indispensable la auditoría financiera para el control y la toma de decisiones pertinentes para la cúspide de la empresa (Cornejo & Galicia, 2016).

Para Estupiñán (2016) la auditoría general tiene como finalidad evaluar los estados financieros de una organización, resultados que cuentan con su respectiva razonabilidad apegados a las normativas vigentes siendo presentados a la gerencia para la respectiva toma de decisiones. Según Herrera y Betancourt (2018) indican que es necesario desarrollar una planificación que consta de dos partes la preliminar y la específica. Para Luna et al. (2018) los beneficios de la auditoría financiera para cualquier tipo de empresa están dadas en un mayor control de las cuentas contables a través de la detección de riesgos eventuales, incrementar la confianza de la gestión gerencial que puede tomar decisiones basada en la realidad económica y financiera de la organización.

Es la revisión de las operaciones financieras en los estados financieros presentados, que deben efectuarse de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que puede ser realizada por auditores privados o auditores externos. La particularidad de la auditoría financiera es que su revisión no es detallada, y lo que se busca es una prueba razonable de los registros contables que permitan expresar el juicio profesional. En el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental (2001) expresa que la auditoría financiera examina a los estados financieros y a través de ellos las operaciones financieras realizadas por el ente contable, con la finalidad de emitir una operación técnica y profesional.

La Contraloría General del Estado (2011), definen a la Auditoría Financiera así: Consiste en el examen de los asientos contables, y demos documentos y evidencias que justifiquen los estados financieros de una entidad o empresa, efectuado por el auditor para exponer una opinión en relación de la razonabilidad los resultados presentados en sus operaciones, la situación financiera, los cambios en el patrimonio; que determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para enunciar comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a la gestión financiera y al control de la entidad.

### **1.2.3.3. Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es un examen que realizan las empresas o entidades con la finalidad de valorar el nivel de eficiencia y eficacia con que se operan los recursos y el

logro de los objetivos previstos por la misma. Para Blanco (2012) manifiesta que: “La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de la evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares” (p. 403).

El concepto de auditoría de gestión es el mismo para algunos autores tanto así que Franklin (2007), precisa a la auditoría de gestión como “La revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfeccionar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p.11). Esta similitud de criterio entre los autores despeja todo tipo de dudas fortaleciendo de manera precisa la idea fundamental de la teoría a aplicar.

Para Calero y Burgos (2016) la auditoría de gestión sirve para controlar las diferentes actividades dentro de una empresa evitando el riesgo de fraudes que provoquen el cierre del negocio, aplicándose la auditoría en el área organizacional para proteger los intereses económicos y departamentales de la entidad.

La auditoría de gestión puede cubrir un área funcional específica o todas las áreas funcionales, tales como. ventas, inventario, producción, compras, personal, finanzas, administración. Para Merchán, Pinargote, Baque, Chiquito y Paredes (2018) el objetivo fundamental de la auditoría de gestión es encontrar falencias o irregularidades dentro de las áreas departamentales desarrollándose posibles soluciones que contribuyan a la gerencia incrementar su eficiencia, teniendo objetivos tales como:

- Determinar las necesidades de la empresa.
- Verificar que la empresa tenga objetivos y planes ajustados a su tamaño organizacional.
- Evaluar la presencia de políticas y su cumplimiento.
- Verificar que la información sea confiable.
- Determinar la presencia de métodos y controles para el manejo de la información.
- Establecer el uso adecuado de recursos organizacionales.

Según De Armas (2008) en su libro de Auditoria de gestión indica que la misma es una evaluación objetiva e independiente de la efectividad de la gestión gerencial y la efectividad de la estructura organizacional en el logro de los objetivos y políticas de la empresa. Su objetivo es identificar las debilidades de gestión existentes y potenciales dentro de una organización y recomendar formas de rectificar estas debilidades.

Finalizando con la conceptualización de la auditoría de gestión, la Contraloría General del Estado (2020), establece que:

Acción fiscalizadora de carácter multidisciplinario dirigida a examinar y evaluar el control interno, la gestión y el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar el apego a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examina y evalúa el cumplimiento de los resultados esperados, de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Tomando en consideración que en toda organización se procesa información financiera, así como administrativa y operacional, como consecuencia de sus actividades y que tienen incidencia en el logro de sus objetivos, metas y programas, es importante valorarlas a través de indicadores, para establecer el grado de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, entre otros, con el cual fueron alcanzados.

En definitiva, se puede entender como auditoría de gestión a la revisión, análisis y evaluación independientes de las competencias y capacidades de la dirección de una empresa para llevar a cabo los objetivos corporativos. El propósito de una auditoría de gestión no es evaluar el desempeño ejecutivo individual, sino evaluar la eficacia del equipo de gestión para trabajar en beneficio de todos los interesados, mantener buenas relaciones con los empleados y mantener los estándares de reputación. No existe un comité de auditoría de gestión formal para la junta directiva. Los miembros de la junta evalúan el desempeño de los ejecutivos individuales mediante el uso de información cuantitativa como ventas orgánicas, márgenes de EBIT, márgenes de segmento, flujos de efectivo operativos y EPS y elementos no cuantificables o intangibles como esfuerzos para la integración de adquisiciones, etc. Una auditoría de gestión es una evaluación de qué tan bien el equipo directivo de una organización está aplicando sus estrategias y recursos. Una auditoría de gestión evalúa si el equipo de gestión está trabajando en interés de los accionistas, los empleados y la reputación de la empresa. Los consultores independientes serán contratados por la junta directiva para realizar la auditoría de gestión.

Por otro lado, Las Normas Internacionales de Información (NIIF) mencionan que las microempresas deben garantizar una organización y clasificación ordenada de las transacciones económicas y del proceso contable de las empresas, debido que las “NIIF son un conjunto de normas con enfoque económico que buscan crear una estructura uniforme para el manejo de la información financiera y contabilidad de las empresas, con el objetivo de crear un estándar que permita la comparabilidad y armonización de esta información a nivel mundial (Garcia et al, 2017).

#### **1.2.4. Objetivo de la Auditoria de Gestión**

De acuerdo con García et al (2017) entre los objetivos de la auditoria de gestión tenemos los siguientes:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados (1pág. 8).

Para este informe de investigación se tomó como objetivo evaluar el cumplimiento de las metas u operaciones de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. que se calificaron con el análisis de sus estados financieros, por medio de la aplicación de indicadores.

#### **1.2.5. Proceso de la auditoria de gestión**

Para Benjamín (2019) afirma que para efectuar la Auditoria de Gestión se propone seguir fases para establecer los procesos en la auditoria de gestión, es determinar una estrategia a nivel macro de la entidad o empresa que permita desarrollar una perspectiva directa de las oportunidades en cada uno de los procedimientos de auditoria aplicado (p 11).

#### **1.2.6. Fases de la auditoría de gestión**

##### **1.2.6.1. Planeación**

Segun Pistola y Viñules (2021) indica que la administración es la disciplina científica cuyo objetivo es el estudio de las organizaciones encargadas de la planificación, organización, dirección y control de los recursos ya sean humanos, financieros, materiales, tecnológicos de una organización, con el fin de tomar el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, es decir dependiendo de los fines perseguidos por la organización. A través de la administración se logra la supervisión y la correcta coordinación de las actividades laborales de otras personas.

Según Mero (2018) indica que la planeación es realizar una evaluación de la condición de una empresa fijando metas reales y precisas, en base a los procedimientos y estrategias consiguiendo alcanzar los objetivos planteados. Esto se consigue estableciendo preguntas como: “¿Qué se va a ser? o ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir(objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?” (p.91). En este sentido, la planeación y la estrategia forman simultáneamente un instrumento indispensable a partir del análisis y la evaluación previa a la toma de decisiones acertadas.



Por otro lado, en esta etapa hace referencia a establecer los objetivos, métodos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Para ello se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización, tanto internamente, como externamente, en la parte interna hace referencia a lo que sí se puede controlar y cambiar y en lo que respecta a la parte externa interviene toda situación relacionada con proveedores, clientes, mercado, entre otros. Posteriormente, se elabora un plan de calidad, donde se definen las acciones adecuadas para la mejora de la actual situación, es decir en esta fase se busca planificar trabajos estratégicos (Bravo et al, 2018).

En este sentido, Blanco (2012) menciona, que la planeación es la fase en que se crean las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Según De Armas (2008) en la fase de planeación el profesional en auditoría elabora estrategias para trazar planes que vayan de acuerdo al cronograma de actividades. Esta fase sirve para recolectar evidencias preliminares para tener una idea más clara sobre las actividades comerciales de la empresa además de los controles internos utilizados por la organización.

Según Terreno et al (2017) mencionan que los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución. Para la planeación de la auditoría de gestión, es importante tomar en cuenta los siguientes indicadores:

### **a) Análisis organizacional**

Según Pistola y Viñuales (2021) indica que la administración es la disciplina científica que su objetivo es el estudio de las organizaciones encargadas de la planificación, organización, dirección y control de los recursos ya sean humanos, financieros, materiales, tecnológicos de una organización, con el fin de tomar el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, es decir dependiendo de los fines perseguidos por la organización. A través de la administración se logra la supervisión y la correcta coordinación de las actividades laborales de otras personas.

En este sentido, para Arteaga et al. (2016) manifiestan que organización es un conjunto de sistemas, normas que quienes conforman la empresa deben cumplir, cuya “función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros” (p.425). En este apartado hace referencia que la organización es la segunda etapa del proceso administrativo, tiene como fin lograr un propósito específico y establecer las relaciones entre todos, mediante estructurar e incluir los recursos necesarios para el funcionamiento correcto de la empresa.

El objetivo de un análisis organizacional es evaluar dónde se encuentra actualmente la organización y proporcionar información sobre su estado actual, filosofía organizacional, estrategias, para lo será importante recopilar información en los archivos, base de datos, para obtener una evaluación del control interno (De Armas, 2008). En este sentido, la estructura organizacional se rige por normas legales regionales, nacionales e internacionales, con fines de gestionar y producir bienes y servicios y generar recursos económicos, materiales y humanos, con fines de alcanzar metas institucionales e individuales (Hernández L., 2016).

Para Demuner y López (2017) menciona que, es necesario elaborar una investigación preliminar para conocer la situación actual de la empresa, relacionado a las actividades administrativas y de gestión, teniendo un primer contacto con el entorno organizacional. El análisis organizacional es el proceso de evaluar la situación presente de la organización considerando sus operaciones y su entorno laboral. Llevar a cabo un análisis organizacional es beneficioso, ya que permite a la gerencia identificar áreas de debilidad y luego encontrar enfoques para eliminar los problemas.

### **b) Evaluación de control interno**

Según Velázquez et al (2017) define al control administrativo como factor importante en las situaciones de riesgo presentado en las organizaciones ya que se debe verificar la eficiencia de los programas estándares empleados en cada una de las empresas, un control

inadecuado se debe a los factores personales y de trabajo. Un nuevo producto que entre al mercado se ve afectado por el control administrativo en cuanto al tema de innovación por lo que no se tendrá la herramienta adecuada para supervisar el producto y existirá un déficit en su control.

En este sentido, la evaluación del control interno tiene como objetivo conocer la confiabilidad del sistema, que redundaría en que la información recopilada es veraz, desarrollando las actividades de auditoría de mejor manera. Caso contrario, cuando los sistemas de control interno son débiles, los datos obtenidos son menos confiables (De Armas, 2008). Las normas de auditoría pública señalan que el auditor debe elaborar una evaluación del sistema de control interno para determinar los diversos controles existentes, así como su eficacia (Franklin, 2007).

Con lo que se logra conocer los controles internos aplicados por la empresa para optimizar sus actividades comerciales y financieras, caso contrario poder buscar alternativas para su mejoramiento y optimización.

Según Mero (2018) menciona que la dirección y el control son un proceso para direccionar, encaminar las diversas actividades que desempeña el personal encargado con el fin de supervisar su desarrollo, describe como las actividades designadas al personal encargado del área, ya que el objetivo es obtener el mayor beneficio posible en su producción y así generar ganancias en el proceso. Se utilizan técnicas para capacitar al personal de distintas áreas de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por el jefe administrativo.

#### **c) Elaboración del cronograma de trabajo**

Los auditores deben de revisar la lista de requisitos, para asignar una actividad a su grupo de trabajo en que conste la fecha de vencimiento, con lo que el auditor y su equipo cumplan con las actividades dentro de los tiempos estipulados (Franklin, 2007). Es importante que el auditor planifique, por medio de un cronograma, la finalización de las diversas actividades para maximizar la eficiencia (De Armas, 2008).

El programa de trabajo son las actividades que se llevarán a cabo dentro del proceso de auditoría de gestión con su respectiva documentación, cuya información está relacionada a los procedimientos y datos que se pretenden recabar.

#### **d) Preparación del programa de auditoría**

El programa de auditoría es un conjunto de instrucciones que debe seguir el auditor para la correcta ejecución de una auditoría. Una vez que se ha desarrollado el plan de auditoría, se formula y escribe un programa de auditoría detallado (De Armas, 2008). Contendría

los diversos pasos y procedimientos que serían necesarios para el proceso de auditoría. También incluiría las medidas que se emplean típicamente para determinar qué y cuánta evidencia debe recopilarse y evaluarse (Franklin, 2007). Las responsabilidades de todo el equipo auditor se establecerían en el Programa de Auditoría para llevar a cabo diferentes tareas, con lo que estime las actividades que se deban de seguir para cumplir con la planificación de la auditoría de gestión.

#### **1.2.6.2. Ejecución**

La fase de ejecución de un trabajo de auditoría hace referencia a la administración de equipos, analizar información, ejecutar pruebas, emitir juicios, documentar el trabajo e interactuar con los clientes. En períodos de mucha actividad, la ejecución eficaz de la auditoría se vuelve fundamental para la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la moral del equipo. Los desafíos en la entrega de un solo compromiso pueden tener un efecto dominó en la satisfacción de la empresa (De Armas, 2008).

Por otro lado, Según Pistola y Viñuales (2021) mencionan que la ejecución consiste en aplicar cada uno de los programas de auditoría que, conjuntamente con la aplicación de los programas de auditoría se van utilizando las distintas técnicas, pruebas y procedimientos que generarán hallazgos los cuales serán respaldados en las distintas hojas de hallazgos, las cuales servirán como sustento para el momento de presentar el informe final de auditoría, en breve palabras se puede decir implementar lo planeado.

La ejecución permite implantar las recomendaciones que se encuentran dentro del informe de auditoría, de acuerdo con las acciones que se tienen planificadas, en que el personal recibe información para la correcta implementación en la empresa (Franklin, 2007).

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

##### **a) Aplicación de pruebas**

Las pruebas son elementos que permiten evaluar el sistema de control interno de una organización. Para De Armas (2008) estas son de cumplimiento que sirven para recopilar evidencia sobre su efectividad, las sustantivas para establecer su eficiencia, procedimientos analíticos con los que se elaboran conclusiones de acuerdo a los hallazgos encontrados en la empresa. Para determinar la situación del control interno, el auditor

requiere de las pruebas para determinar el alcance y profundidad del programa de auditoría de gestión (Franklin, 2007).

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.

Para Cantos (2019) indica que se debe presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:

- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

#### **b) Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de la información se pueden utilizar técnicas como la recopilación documental, observación, entrevista, cuestionarios, cédulas, datos que deben ser analizados por el equipo auditor (De Armas, 2008). La necesidad de emplear las técnicas de recolección da lugar a la obtención de datos de una manera ágil y ordenada, para su posterior análisis (Franklin, 2007).

De esta manera, las técnicas dan lugar a obtener información relevante de la empresa de una manera directa a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, análisis documental, aportando de manera eficiente a la auditoría de gestión.

#### **c) Evaluación de la gestión de acuerdo con indicadores**

De acuerdo con de Armas (2008), los indicadores se convierten en un elemento importante para evaluar la gestión y desempeño de la empresa, con lo que se pueda estimar su comportamiento organizacional, de acuerdo a información confiable. De Armas señala que los indicadores de una organización se dividen en cuatro conjuntos básicos como: índice de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de cobertura o reserva.

Para la evaluación es importante utilizar indicadores como las escalas de medición que sirven para evaluar el proceso administrativo. Otro elemento son los componentes del proceso administrativo como su naturaleza, tamaño, enfoque estratégico, asignándose valores para su correcta ponderación y análisis posterior (Franklin, 2007).

Los indicadores se convierten en un elemento importante para la elaboración de la auditoría de gestión, información que sirve para conocer la situación financiera, económica, de la organización, con los que se puedan desarrollar recomendaciones a la gerencia.

#### **d) El hallazgo**

Son los registros que se van recopilando de los hallazgos que se obtienen de la auditoría de gestión, la misma que cuenta con la evidencia para justificar los datos obtenidos, para su posterior evaluación (De Armas, 2008). Los hallazgos son el resultado de la evaluación que muestran la conformidad o no conformidad de la auditoría de gestión (Franklin, 2007).

Para la recolección de la información se pueden utilizar técnicas como la recopilación documental, observación, encuesta, cuestionarios, cédulas, datos que deben ser analizados por el equipo auditor, con los que se determinan los hallazgos para su análisis y búsqueda de posibles soluciones.

#### **e) Evidencia de los papeles de trabajo**

Las evidencias se convierten en las pruebas documentales de los hallazgos obtenidos en la auditoría de gestión, con lo que se fundamenta y concluye los resultados que se alcanzaron en el proceso (De Armas, 2008). Los papeles de trabajo de auditoría se refieren a los documentos preparados o utilizados por los auditores como parte de sus trabajos.

Esos documentos incluyen un resumen de la naturaleza del negocio del cliente, el flujo del proceso comercial, el programa o procedimiento de auditoría, los documentos o la información obtenida del cliente y los documentos de prueba de auditoría (Franklin, 2007). Los papeles de trabajo de auditoría son los documentos y la evidencia que un auditor recopila y conserva consigo durante la auditoría.

#### **1.2.6.3. Informe**

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado, según los ingresos de la empresa. El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla

los problemas, sus causas como una herramienta de dirección empresariales (Amarrante y Jiménez, 2016).

En este sentido, esta fase de la auditoría se elabora el informe de auditoría final, que debe contener las informaciones que fueron predeterminadas en el plan inicial de auditoría, como la información del cliente, los objetivos y el alcance, los criterios acordados, los tiempos de auditoría, la identificación del equipo auditor, el resumen del proceso, las conclusiones, la declaración de confidencialidad y la lista de distribución del informe. El informe se convierte en el documento en que se deja plasmado las conclusiones sobre los hallazgos encontrados en la auditoría de gestión, para que las recomendaciones puedan ser implantadas por la gerencia para una mejor gestión organizacional.

#### **a) Borrador**

El borrador es un informe preliminar que contiene información de los resultados obtenidos en la auditoría, el mismo que puede ser modificado, incrementado, eliminando, enmendado, para ser enviado a los directivos de la empresa, quienes darán sus puntos de vista, para cualquier corrección o rectificación, antes de la presentación del documento final (De Armas, 2008). El borrador tiene como finalidad convertirse en un documento que sea sujeto a revisión para hacer correcciones antes de su presentación (Vilar, 1999). El borrador es un documento preliminar para el análisis respectivo tanto del auditor y su equipo, como de los directivos de la empresa, en que se realiza una revisión anticipada del documento final, en que se pueda detectar errores involuntarios, que puedan llegar a confusiones posteriores.

#### **b) Conclusiones**

Antes de la presentación final del informe, el auditor elabora las conclusiones que se han llegado con la auditoría, información que sirve para conocer si los objetivos se han alcanzado, con la respectiva evidencia documental (De Armas, 2008). Las conclusiones son las síntesis de los problemas y soluciones que se detectaron durante la auditoría de gestión (Franklin, 2007). Las conclusiones son la emisión de criterios elaborados por el auditor, al que se llegó al finalizar el informe de auditoría.

#### **c) Recomendaciones**

Las recomendaciones del informe de auditoría describen las acciones que espera que la administración tome como resultado de sus hallazgos (Franklin, 2007). Se convierte en una manera de orientar a la organización sobre las soluciones que se deben de implementar para incrementar la gestión gerencial (De Armas, 2008). Las

recomendaciones son las sugerencias que da el auditor a la empresa auditada, soluciones que deben ser implantadas para optimizar la gestión organizacional.

#### **d) Presentación de resultados**

Luego de que se haya podido estructurar el informe, se realiza una última revisión para su posterior aprobación, y entregarlo al representante legal de la organización a la que se le realizó la auditoría (De Armas, 2008). Cuando el informe se encuentre estructurado, se realiza una última revisión para su presentación al gerente y directivos de la empresa (Franklin, 2007). La presentación de resultados hace una aproximación hacia la gerencia sobre cómo estará constituido el informe final, teniendo una idea más clara sobre los resultados que se han obtenido con la auditoría de gestión (Pantoja, 2018).

#### **e) Informe final**

Son los procesos que la empresa deberá de llevar a cabo, para dar cumplimiento a las acciones específicas que es uno de los objetivos de la auditoría (De Armas, 2008). El informe final debe ser presentado al representante legal de la empresa, a sus directivos, quienes a su vez serán los encargados de buscar los mecanismos para implantar las recomendaciones (Franklin, 2007). En definitiva, en el informe se plasma el proceso que se ha seguido en la auditoría de gestión en que constan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta por la gerencia y los directivos de la empresa para su implantación.

#### **1.2.6.4. Control de calidad y seguimiento**

Una vez emitido el informe de auditoría con las respectivas recomendaciones, se procede a realizar la quinta y última fase de la auditoría de gestión, que como su nombre lo indica, consiste en realizar el seguimiento de las recomendaciones dadas en el informe final de auditoría, con el objetivo de verificar que la empresa conjuntamente con la participación de sus miembros esté implementando dichas recomendaciones con las estrategias, procedimientos y tiempo sugerido para su cumplimiento (Pizarro et al, 2018)

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E" (económica, eficiente y eficaz), realiza una comprobación de cursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

Los indicadores que se encuentran dentro del control de calidad y seguimiento son:



**a) El sistema de aseguramiento de la calidad.**

Una auditoría del sistema verifica que todos los elementos de un sistema de gestión son efectivos y apropiados, y que se han desarrollado, documentado e implementado de acuerdo con los requisitos especificados (De Armas, 2008). Elementos que están en concordancia con las normas ISO 9000 sobre el aseguramiento de la calidad que garanticen el trabajo de auditoría de gestión (Franklin, 2007). Con el sistema de aseguramiento de calidad se busca que la recopilación de información se encuentre acorde a las normas internacionales de calidad, para que la auditoría de gestión cuente con resultados óptimos y confiables.

**b) Aseguramiento de la calidad en las fases de la auditoría de gestión**

Para asegurar la calidad de la auditoría, es importante identificar dos puntos de control como son los papales de trabajo que son las evidencias recopiladas en la auditoría de gestión, y las conclusiones y recomendaciones, con lo que se busca optimizar y generar mayor confianza en los resultados alcanzados por la auditoría (De Armas, 2008).

Actividades que tienen como finalidad evitar falencias en los sistemas de control para la obtención de una mejor calidad de los procesos productivos (Franklin, 2007). De esta manera, se pretende ejercer un mayor control en las fases de la auditoría de gestión, en la búsqueda constante de asegurar la calidad del trabajo, de acuerdo con normas internacionales, que aseguren la veracidad y confiabilidad de la auditoría.

**c) Aplicación de las pruebas para documentar el seguimiento**

El profesional en auditoría tiene la necesidad de ir recopilando las pruebas como evidencia de que se está cumpliendo con el seguimiento de las recomendaciones dadas para ejercer un mayor control de la gestión organizacional (De Armas, 2008).

**d) Informe de seguimiento**

Al final del seguimiento de la auditoría de gestión, el auditor y su equipo elaboran un informe con las conclusiones y recomendaciones que se han llegado en el trabajo, para su implantación posterior que den lugar a las mejoras que buscan optimizar la gestión dentro de la empresa (De Armas, 2008). El control de seguimiento debe de constar de un informe en que se demuestren los resultados alcanzados en el trabajo (Franklin, 2007). En el informe de seguimiento constan las actividades de mejoras a las que se llegaron con el desarrollo de la auditoría de gestión, con lo que se garantice que la implantación tenga el éxito deseado por el equipo auditor.

### **1.2.7. Indicadores de gestión**

Los estados financieros son documentos que contienen información sobre las cuentas contables resumidas dentro de una estructura numérica generada por los libros contables, para conocer los niveles de rentabilidad de la empresa, los mismos que pueden ser presentados a la gerencia de manera mensual, trimestral, semestral o anual (Elizalde, 2019).

El análisis financiero es la presentación periódica donde se informa la situación financiera, los resultados y objetivos de empresa en un periodo determinado. Bonsón (2009) expresa que: “esta práctica responde al cumplimiento de la normativa o a la propia iniciativa de la empresa” (p. 1). Los análisis financieros pueden ser narrativos o numéricos/gráficos, narrativo en el que se interpreta el comportamiento financiero que ha tenido la empresa en un periodo de tiempo; numérica o gráfica para exponer de una manera más clara la información que se pondrá a disposición de los directivos para su mejor comprensión.

Es fundamental que el análisis de dichos documentos sea comprensible para las personas que tienen intereses relacionados en la organización tales como: empleados, clientes, proveedores, entidades financieras, administraciones públicas o todos aquellos que necesitan tomar decisiones. El mismo autor define además que:

La información empresarial es el recurso que permite a todos los interesados determinar el valor de la entidad, su situación financiera y su rentabilidad, es decir, constituye la fuente indispensable para poder conocer la realidad económico-financiera y la evolución previsible de la empresa (Bonsón, 2009, p. 1).

Todo negocio u empresa se crea para alcanzar objetivos entre los cuales el principal es obtener rentabilidad, para lo cual la empresa debe estar en constante análisis para conocer si los resultados son los deseados. Todas las empresas que se encuentran vigiladas por instituciones reguladoras cumplen con la obligación de la elaboración y presentación de estados financieros siendo esta información la fuente necesaria para evaluar de forma competitiva el desarrollo de la empresa utilizando la técnica de análisis financiero (Luna, 2012).

Según De Armas (2008), el auditor cuando realiza una auditoria de gestión no necesariamente tiene que aplicar todos los indicadores existentes pero si probablemente tenga que elaborar sus propios indicadores según la información que desee obtener para afirmar su criterio como profesional.

Según Subía (2013), establece: Indicador es la medición de un objetivo, meta o proceso. Deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables. No necesariamente debe presentarse en porcentaje, un indicador es aplicable si se muestra en cantidades o valores absolutos, sin embargo, en su análisis es necesario mantener consistencia con la unidad de medida y el estándar (p.16-17).

En definitiva, para determinar la situación financiera de la empresa es conveniente realizar un análisis financiero a través del uso de sus estados económicos, información que permite la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

### **1.2.8. Indicadores medidores de economía**

Los indicadores medidores de la economía permiten conocer la situación financiera de la organización desde diversos puntos de vista, que pueden ser liquidez, endeudamiento, rentabilidad, reserva (De Armas, 2008). Estos indicadores evalúan la eficiencia de la organización de acuerdo con sus objetivos y actividades empresariales, para lo que es necesario la aplicación de indicadores cualitativos y cuantitativos para su análisis financiero (Blanco, 2012). Los indicadores son herramientas que se pueden utilizar para medir y rastrear el progreso realizado en áreas esenciales del desempeño de su empresa. En este sentido, a continuación, se detalla los indicadores de economía:

### **1.2.9. Indicadores de economía**

Indicadores medidores de economía: son medidas compuestas por una serie de variables, que representan algún atributo de interés, y que proporcionan información sobre el mismo. Son importantes ya que en ellos radica la información relevante para la toma de decisiones.

- **Razones de liquidez:** La liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas
- **Razones de rentabilidad:** Estas razones permiten analizar y valorar las ganancias de la entidad con relación a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños (Herrera & Betancourt, 2016).

#### **a) Razones de liquidez y actividad.**

Para De Armas (2008) las razones de liquidez y actividad brindan información sobre las actividades a corto plazo de la empresa, con lo que se pueda conocer si se tiene los recursos económicos para hacer frente a los compromisos adquiridos con terceras personas. Las razones de liquidez permiten “medir la capacidad que tiene la empresa para

atender sus obligaciones o deudas a corto plazo, mediante la transformación de sus activos corrientes en efectivo” (Morelos et al, 2012).

Por otro lado, el que invierte determinada cantidad de dinero para un negocio, empresa, algo que le ayude a tener una mejor liquidación “Las nuevas ideas de negocios generan soluciones que a corto y largo plazo se reflejaran en la mejora de nivel de vida de los ecuatorianos” (Chagerben et al, 2017). El artículo se enfoca en el que el microempresario incluye métodos de solución que garanticen un flujo seguro de ingresos, hasta cuando el negocio se consolide. En este sentido con este indicador la empresa podrá conocer si está en las condiciones económicas para cumplir con sus obligaciones contraídas en el corto plazo.

#### **b) Razones de solvencia**

Las razones de solvencia se refieren al estado de salud financiera de una empresa. La solvencia se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus compromisos financieros a largo plazo (Blanco, 2012). De Armas (2008) señala que esta razón se obtiene entre la división del activo circulante con el pasivo circulante, donde el resultado debe dar 2,0 para considerarse aceptable.

Una empresa solvente es aquella que posee más de lo que debe; en otras palabras, tiene un patrimonio neto positivo y una carga de deuda manejable, donde el bienestar financiero se lo realiza a largo plazo.

#### **c) Razones de rentabilidad**

Contextualmente la rentabilidad es la tasa que la empresa genera al capital empleado sobre activos o fondos propios, para que la tasa sea rentable para los accionistas debe ser mayor al ROE definido como la rentabilidad de fondos propios que debe ser mayor al costo de oportunidad que generan los mismos, y la rentabilidad de activos conocido como ROA representa el rendimiento de la inversión, la tasa rentable debe generar más que el costo de la deuda, para atender el costo de financiación, es decir que los capitales ajenos actúan como planificador de la deuda (Soriano, 2010).

De Armas (2008) indica que este indicador sirve para determinar el nivel de ganancias de la empresa en relación con sus activos, ventas o inversión, información con la que los inversionistas podrán establecer si se alcanzaron los objetivos y metas financieras del negocio. Al conocer el índice de rentabilidad, los inversionistas podrán determinar si están cumpliendo con los objetivos y metas que se establecieron en un inicio del proyecto económico, para la correcta toma de decisiones.

#### **d) Razones de efectividad**

Por otro lado, De Armas (2008) considera que para conocer las razones de efectividad es necesario conocer el rendimiento de la inversión (REI), que se obtiene de dividir las utilidades netas entre los activos totales. De esta manera la organización tiene conocimiento sobre la manera en que se generan las utilidades de acuerdo con los activos. En el caso de Blanco (2012), el indicador de efectividad da a conocer la rentabilidad que tiene la empresa sobre la inversión. De esta forma, la información que se ha obtenido por los indicadores de efectividad sirve al gerente para realizar ajustes en los costos y precios, en caso de ser necesario.

#### **e) Razones de crecimiento**

Para Blanco (2012) considera que las razones de crecimiento permiten conocer la capacidad que tiene la organización de conservar su posición financiera dentro del campo o sector empresarial en que se desenvuelve. Para Aguilera y Ortiz (2014) estos indicadores dan a conocer si el objetivo financiero deseado por la empresa se está cumpliendo. Los indicadores de crecimiento son un elemento importante para conocer si la organización está cumpliendo con sus planes y objetivos proyectados, lo que permite vislumbrar que se cuenta con una administración eficiente de los recursos organizacionales.

#### **f) Razones de gestión**

Según Párraga et al. (2021) el indicador de gestión es una métrica cuantificable que refleja qué tan bien una organización está logrando sus metas y objetivos establecidos. Con los que se puede vincular la visión organizacional con la acción individual.

#### **1.2.10. Indicadores medidores de eficiencia**

Este indicador mide los costos unitarios y productividad, cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menos tiempo posible, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y destreza para llevar a cabo un buen trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, por ejemplo: tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas, hora y rotación de inventarios (Zambrano et al, 2021).

Partiendo desde un concepto general eficiencia, es la capacidad propia para realizar una tarea. Sin embargo, en el ámbito profesional se debe determinar a la eficiencia como el resultado de la capacidad del sujeto y su actuación y en cada uno de los procesos, con la aplicación correcta de técnicas e instrumentos financieros (De Armas, 2008).

Por otro lado, Mendoza, (2018) definen a la eficiencia como a la reciprocidad entre los recursos agotados y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se enuncia como referencia y la misma tiende a crecer en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Para la medición de la gestión de una empresa es necesario establecer indicadores los cuales pueden ser elaborados por la entidad según sus necesidades, pueden ser los ya existentes según el sector al que pertenezcan comercial, industrial, exportador, o por fuentes externar como los índices financieros que se usan en el análisis de los estados financieros. La medición puede ser cualitativa o cuantitativa

#### **1.2.11. Indicadores medidores de eficacia**

A diferencia de la eficiencia, la eficacia es el resultado o el efecto esperado en positivo, tras la realización, aplicación de procedimientos, herramientas y normativas dentro de la organización (De Armas, 2008). La eficacia como un indicador importante para la toma de decisiones debe ser medida constantemente para lograr los objetivos propuestos en la empresa.

La eficacia es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Tipantiza, 2017). Así mismo otros autores definen a la eficacia como La eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente mediante la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas (Mendoza, 2018). En términos financieros, la eficacia es ser el nivel de desempeño de las metas propuestas a través de un plan de acción, sin escatimar recursos y medios empleados para la obtención de los objetivos.

#### **1.2.12. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir, es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad. la toma de decisiones afirma que es el proceso de identificar y solucionar un problema encontrado, con la finalidad de fijar el rumbo de una empresa hacia los objetivos empresariales, y mantener una visión clara para su posicionamiento en el mercado (Gamboa et al, 2017).

De acuerdo a Chiavenato (2009) el éxito en las empresas está relacionado a las decisiones ejecutadas por sus directivos, en que el gerente es el principal encargado de velar por el presente y futuro de la organización, a través de la toma de decisiones diarias que pueden ser rutinarias o estandarizadas, según las políticas de la empresa.

Según Navas (2019) la mayoría de las decisiones administrativas son de información tipo contable, estas decisiones varían desde asuntos como adquisiciones de inventarios hasta mejorar la estructura de costos y gastos de la empresa, es por esto que “Se perfila un tipo de control organizacional dirigido precisamente a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa, este se conoce con el nombre de “Control Interno”

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada comienza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo la creatividad. (Amaya, 2010, p.3).

Zapata et al (2016) citan a Zapata y Hernández (2009) quienes indican que la toma de decisiones cuenta con dos enfoques definidos dentro de las variables del diseño organizativo centralizado y descentralizado: la estratégica y la operativa. En lo relacionado a la estratégica hace referencia a la misión, visión, planes estratégicos, modelo de negocio que inciden en la empresa en el mediano y largo plazo.

Las decisiones operativas están vinculadas a las actividades rutinarias a corto plazo, elaboradas dentro de las actividades productivas de la empresa. Es importante considerar que para la toma de decisiones, el análisis financiero resulta fundamental debido a que es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

### **1.2.13. Proceso de las tomas de decisiones**

Para Chiavenato (2009) considera que el proceso de la toma de decisiones se basa en siete elementos, mencionados a continuación:

#### **1.2.13.1. Percepción del problema**

De acuerdo con Chiavenato (2009) el gerente de la empresa, al momento de tomar decisiones debe de considerar el problema a resolver, el entorno, la competencia, la incidencia en la economía de la empresa y sobre sus recursos. Para Salgado (2011), la percepción permite establecer la situación del entorno de la empresa, determinando las acciones y movimientos que pueda ejecutar la gerencia. Esta situación da lugar que el gerente tenga un acercamiento a los problemas que enfrenta la empresa para tomar decisiones de acuerdo con las necesidades y a la realidad del contexto empresarial.

### **1.2.13.2. Análisis del problema**

En la toma de decisiones es conveniente realizar un análisis del problema, desde el punto de vista económico, financiero, comercial, logístico, humano, para su resolución (Chiavenato, 2009). Los problemas que aparecen en la empresa necesitan de decisiones ya sean programadas o no programadas, con la finalidad de seleccionar las soluciones que vayan de acuerdo a la realidad organizacional de la empresa (Salgado, 2011). Los gerentes deben de contar con habilidades y capacidades para hacer frente a los problemas, los mismos que deben ser analizados de manera minuciosa para tomar decisiones que vayan a favor de los intereses organizacionales de la empresa.

### **1.2.13.3. Definición de los objetivos**

Una vez analizado el problema, el gerente debe de definir los objetivos y metas que se desean alcanzar, para una correcta evaluación, reduciendo los riesgos que conlleva cualquier decisión dentro de la empresa (Chiavenato, 2009). Las decisiones que se toman tienen relación con experiencias anteriores, debiéndose plantear objetivos basados en dichas experiencias (Stoner et al, 1996). Por lo que la gerencia debe de considerar los objetivos que persigue la empresa para la toma de decisiones, que inciden de manera directa en la gestión organizacional.

### **1.2.13.4. Selección curso de acción**

Se elaboran las posibles soluciones con las respectivas actividades que deben emplearse antes de tomar cualquier decisión (Chiavenato, 2009). Cuando se toman decisiones, los gerentes seleccionan un curso de acción para la solución de la problemática que enfrenta la organización (Stoner et al, 1996). La toma de decisión se convierte en un elemento que debe ser analizado de manera profunda, pero a su vez inmediata, seleccionando el mejor curso de acción con el que se haga frente a la situación que enfrenta la empresa.

### **1.2.13.5. Evaluación y comparación de las acciones**

Las actividades deben ser evaluadas para obtener posibles resultados que sirvan para orientar al gerente considerar la más conveniente (Chiavenato, 2009). Para evaluar y comparar las acciones, debe de haber por lo menos dos o más cursos de acción, para seleccionar la más conveniente a la organización (Peñaloza, 2010). Las acciones que pretende seguir el gerente deben estar relacionada a la mejor alternativa para la correcta toma de decisión, por lo que se debe de evaluar y comparar de manera analítica la más conveniente.



#### **1.2.13.6. Elección de la opción adecuada**

Al tener las evaluaciones a la mano, el gerente está en capacidad de seleccionar la decisión más conveniente a los intereses organizacionales y económicos de la empresa (Chiavenato, 2009). El gerente debe de contar con un criterio propio, y basado en un análisis del entorno, para elegir la mejor opción (Peñaloza, 2010). La elección de la opción adecuada requiere de un análisis previo, en que se eligió la alternativa que mejor comportamiento obtuvo en el posible escenario, aminorando los riesgos que se pudieran asociar a la organización.

#### **1.2.13.7. Implementación de la opción seleccionada**

Al seleccionar la decisión, el gerente debe de comunicar al recurso humano que esté relacionado para que conozcan sobre lo que le conviene a la empresa, con la finalidad de que el recurso humano se alinee a los intereses organizacionales, cumpliendo con lo planificado (Chiavenato, 2009). La toma de decisiones se relaciona al proceso estratégico para lo que se necesita de condiciones objetivas y subjetivas para la decisión más conveniente, que al ser seleccionada da lugar a su implantación (Rodríguez & Pinto, 2017).

Una vez que se eligió la mejor alternativa, se implementa la opción que ha sido seleccionada, que debe estar acorde a los objetivos y metas organizacionales, dando lugar a cumplir con las actividades establecidas por la gerencia.

### **1.3 Antecedentes contextuales.**

La empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. domiciliada en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, país Ecuador se constituyó legalmente por medio de escritura pública el 10 de diciembre del año 2010, abriendo las puertas a su público el 03 de enero del 2011 en su local alquilado ubicado en las calles Marcel Laniado 1405 entre Santa Rosa y Ayacucho en donde sigue funcionando.

La compañía se encuentra conformada y registrada en la Superintendencia de compañías en la actualidad por dos socios y dos copropietarios. Su capital social y pagado es de \$ 800.00, cada acción valorada en \$1.00 distribuido de la siguiente manera:

- Sr. Enrique Fernando Gonzaga Gómez, socio mayorista con el 60% del capital social
- Sr. Tito Alcívar Gonzaga Gómez, propietario del 7% del capital social
- Sra. Carmen Mendieta Hernández y su hijo Sr. Joffre Rodríguez Mendieta copropietarios con el 33% del capital social.

## Misión

Ofrecer al sector industrial suministros, materiales, servicios y soluciones eléctricas de excelente calidad; acompañados de una innovación constante, desarrollo y mejoramiento para cubrir los requerimientos técnicos de la industria procurando una producción sostenible y sustentable.

## Visión

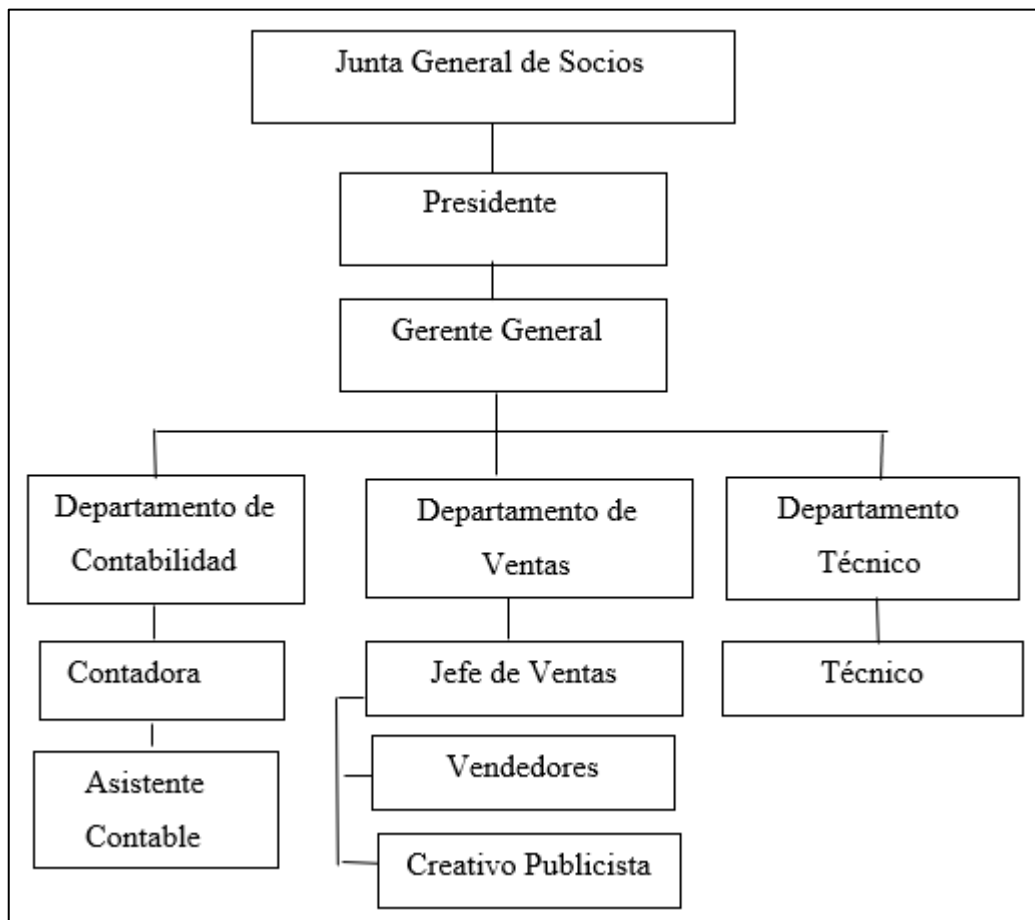
En el 2025 ser reconocidos como la mejor empresa comercializadora de productos e innovaciones eléctricas integrales, Con una gama de suministros y servicios, permaneciendo como la primera opción de distribución y asesoramiento para la industria eléctrica de la provincia.

## Organigrama

La compañía se encuentra organizada de la siguiente manera:

**Figura 1.**

*Estructura organizacional de la empresa*



Nota: Estructura organizacional de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

### **Actividad de la empresa**

La actividad principal de la compañía es la compra y venta de materiales eléctricos para la industria de la provincia, como la línea de automatización, cables, tableros, motores, en diferentes marcas Camco, LG, SBox, Legrand, Incable convirtiéndose desde el año 2017 en distribuidor autorizado en la provincia de marcas muy importantes y reconocidas a nivel mundial: Siemens y Fluke y desde el año 2018 se logró obtener la distribución de cables marca Centelsa. Sus principales clientes son empresas mineras, bananeras, camaroneras y técnicos electricistas quienes adquieren el material para elaborar sus propios proyectos dirigidos al área industrial.

### **Situación actual**

Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. se encuentran dirigida por el Gerente General quien se desempeña como electricista en su actividad personal, como conocedor de la actividad de la empresa es quien toma las decisiones y plantea los objetivos al inicio de cada año de manera empírica sin el estudio o análisis necesario para analizar la posibilidad de cumplirlos. La empresa mantiene políticas establecidas que no se cumplen en su totalidad por decisión del gerente.

Las ventas de la empresa son en un 80% a crédito y la diferencia al contado. Al ser el mayor porcentaje de sus ventas a crédito no se cuenta con un flujo de caja fijo, debido a que el cobro de estas no tiene fecha de cobro y el cupo de crédito a los clientes es totalmente abierto, en ocasiones los clientes pagan con más de seis meses de retraso lo que evidentemente desfinancia a la empresa. No se tiene definido como actuar cuando los clientes se retrasan en sus pagos. La finalidad de toda empresa que entrega su mercadería a crédito es que el dinero sea recuperado a la brevedad posible para con el mismo seguirse financiando.

Las compras a los proveedores son a crédito con tiempo máximo de pago de 30, 45 y 60 días según las políticas del proveedor que en ocasiones piden que se envíe el cheque por adelantado para despachar la mercadería lo que representa un inconveniente al momento de cubrir las obligaciones, y si la empresa no cancela a tiempo los despachos de mercadería se detienen lo que ha obligado a los socios a realizar créditos personales a la empresa desde el año 2017 valor que se encuentra registrado en el pasivo pero no se tiene establecido un plan de pago ni se ha considerado en el presupuesto

Las ventas aparte de financiar las obligaciones con proveedores, deben cubrir las obligaciones con empleados, servicios básicos, entidades reguladoras por lo cual el

porcentaje de utilidad generado en las ventas debe ser suficiente para cubrir todos estos valores. Sin embargo, el margen de utilidad no es permanente el mismo cambia en ocasiones según el producto, cliente o forma de pago estas decisiones son a consideración del gerente.

Cada fin de mes el gerente considera necesario solicitar informes de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras y ventas y con los mismos él personalmente calcula su margen de utilidad o pérdida del mes.

## **CAPITULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de estudio o investigación**

El tipo de investigación relacionada con la sistematización de la auditoría de gestión mediante el análisis de los estados financieros para el suministro de información que coadyuve en la toma de decisiones en función del objeto de estudio, campo de acción, objetivos, problemas y variables de la emisión de recomendaciones de mejora es descriptivo, de campo, no experimental y de corte transversal

Según Piza et al. (2019) menciona que la investigación descriptiva se la aplica para establecer las características de las variables que intervienen en el estudio. Para Barnett et al. (2017) indica que este tipo de estudio sirve para describir o detallar un fenómeno, para obtener información que será objeto de un análisis que lleve a resultados para la toma de decisiones. Para lograrlo, en el presente caso se hace uso de información documental relacionada a los estados financieros con los que se puede elaborar los indicadores económicos que sirvan para la auditoría de gestión. Además, por objeto de estudio y poder recolectar información directamente al personal de la empresa se aplicaron encuestas que permitieron realizar el análisis de los resultados.

La investigación de campo sirve para conocer los datos de las variables estudiadas para la recolección de la información (Merino, 2015). Esta fue aplicada al momento de realizar la visita a la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. con la finalidad de obtener datos de forma directa para llevar a cabo la investigación. Hernández et al (2014) indica que la investigación no experimental es la que se realiza sin que el investigador manipule las variables de forma deliberada para estudiar su reacción sobre otra variable. El objetivo de la investigación de corte transversal según Hernández et al. (2014) “es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154), esta investigación fue aplicada en el análisis de los estados financieros comprendidos del año 2019 y 2020.

### **2.2. Paradigma o enfoque de la investigación**

El paradigma empleado en la presente investigación es el cuantitativo, la investigación cuantitativa se inspira en el positivismo. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales. Dicha metodología usualmente parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables (Sánchez y Murillo, 2021). La investigación cuantitativa

permite cuantificar la recopilación y análisis de datos derivados, en este sentido, en el presente estudio se utilizó el enfoque cuantitativo. La misma que sirvió para recopilar información de los estados financieros de la compañía, datos que sirven para la elaboración de la auditoría de gestión, que a su vez conllevan a la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

### 2.3 Población y muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó los instrumentos de investigación a los diez empleados de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. descritos a continuación:

Tabla 1. Número de empleados a aplicar instrumentos

<b>Cargo</b>	<b>Número de personas</b>
Gerente general	1
Presidente	1
Contadora	1
Asistente contable	1
Vendedores	4
Creativo publicitario	1
Técnico	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Nota: Elaboración propia (2022)

Uno de los puntos que más a conflictuado en las investigaciones es identificar cuando se trata de población y cuando se trata de muestra, y el determinar los criterios que serán usados para seleccionar a los componentes de la muestra. En la presente investigación siendo el tamaño de la población pequeño y existiendo la posibilidad de aplicar los instrumentos de investigación a los diez empleados, la muestra se encuentra compuesta por toda la población. Considerando además su importante aporte por el cargo que ocupan, las funciones que desempeñan y su incidencia directa en el desarrollo de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

### 2.4 Métodos teóricos y materiales

Según Rodríguez et al. (2019) los métodos teóricos cumplen una función epistemológica muy importante y particular, ya que permiten la interpretación de los datos empíricos obtenidos en el proceso investigativo. En este sentido para realizar la valoración de la

incidencia de la auditoría de gestión como instrumento en la toma de decisiones de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. de Machala periodos 2019 -2020 se aplicó a la población el método de la observación, el estudio de documentos y aplicación encuestas.

### **2.5. Técnicas estadísticas e instrumentos para la recolección de la información**

Para la recopilación de la información se utilizó el instrumento de recolección de información como lo es el registro documental que se refiere al análisis de documentos que contienen información sobre el fenómeno que deseamos estudiar (Gómez et al, 2016). Los documentos son producidos por individuos y grupos en el curso de sus prácticas cotidianas y están orientados exclusivamente a sus propias necesidades prácticas inmediatas, y por lo general son elaborados por empresas privadas o instituciones gubernamentales.

El estudio documental dará acceso a estados financieros de la compañía Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. de los periodos 2019 – 2020, información que sirve para elaborar indicadores financieros para conocer la situación económica de la organización, de acuerdo con la finalidad de la auditoría de gestión. Se obtuvo información directa de los empleados a través de la aplicación del cuestionario de encuestas, mediante la recolección de datos se obtiene información necesaria para los resultados de la situación problemática diagnóstica (Azuero, 2019).

La validación del instrumento para la aplicación de las encuestas a los empleados de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda., se realizó a través del juicio de expertos, de acuerdo con Robles y Rojas (2015) el método de expertos resulta un método de validación útil que permite verificar la fiabilidad de una investigación que se llega a definir como una opinión informada de personas que tienen larga trayectoria en el tema y que llegan a ser reconocidas por otros expertos cualificados en el tema de análisis. Tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad.

En lo que respecta a la fiabilidad, el instrumento fue aplicado el coeficiente de Kuder Richardson. La confiabilidad de tipo consistencia interna se refiere al grado en que los ítems, puntos o reactivos que hacen parte de una escala se correlacionan entre ellos, la magnitud en que miden el mismo constructo. Si los puntos que componen una escala teóricamente miden el mismo constructo deben mostrar una alta correlación, es decir, la escala debe mostrar un alto grado de homogeneidad (Durán & Lara, 2021). La fórmula 20 de Kuder-Richardson se indica para el cálculo de la consistencia interna de escalas dicotómicas. Los resultados obtenidos evidencian que la consistencia calculada mediante

el coeficiente de Kuder-Richardson (KR) fue 1.00 para las 96 preguntas, lo cual indica que el instrumento tiene una correlación muy fuerte, lo que significa que este instrumento es confiable para ser aplicado.

El procesamiento de datos se basa fundamentalmente en tres pasos, siendo estos la documentación, la indagación y el análisis de resultados; por lo tanto, indica el proceso a seguir para la recolección de información de manera organizada, para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del estudio investigativo (Esteven et al., 2018). El análisis de los datos inicia con la recabación de la información por medio de la aplicación de los instrumentos.

Al aplicar las encuestas las respuestas obtenidas se agruparon en tablas de frecuencia por sub-dimensiones para posteriormente proceder a realizar el grafico en barras agrupadas en las cuales se refleja el valor en porcentajes de las respuestas afirmativas y negativas en el eje horizontal y en el eje vertical se detallaron las palabras claves de las preguntas de cada indicador que conforman la sub-dimension, este procedimiento permitió llevar a cabo la cuantificación y análisis de los resultados para proceder a interpretar los resultados.



## CAPITULO 3. RESULTADOS

### 3.1. Análisis financiero de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

El análisis de los estados financieros de la empresa objeto de estudio se puede ejecutar de dos maneras: Análisis financiero vertical y análisis horizontal

#### 3.1.1. Análisis vertical

Consiste en tomar un estado financiero de un solo año y se relaciona en porcentajes con un total determinado, se considera estático puesto que estudia la situación en momento determinado (Paredes et al., 2019). El análisis financiero vertical radica en establecer el peso porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, siendo de gran importancia este análisis, porque permite conocer si la empresa tiene una repartición imparcial de sus activos y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas

##### a) Estado de situación financiera

El estado de situación financiera, como el que muestra la situación económica de una entidad a una fecha determinada, por medio del estado de situación financiera presenta la información de los activos, pasivos, y patrimonio. La presentación de este se realiza siguiendo el esquema de la ecuación contable, la cual determina la forma en que se disponen las partidas en los estados financieros (Elizalde, 2019).

En el análisis vertical del estado de situación financiera se hizo un comparativo entre el año base (2020) y el año anterior (2019) para conocer su variación en porcentaje, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

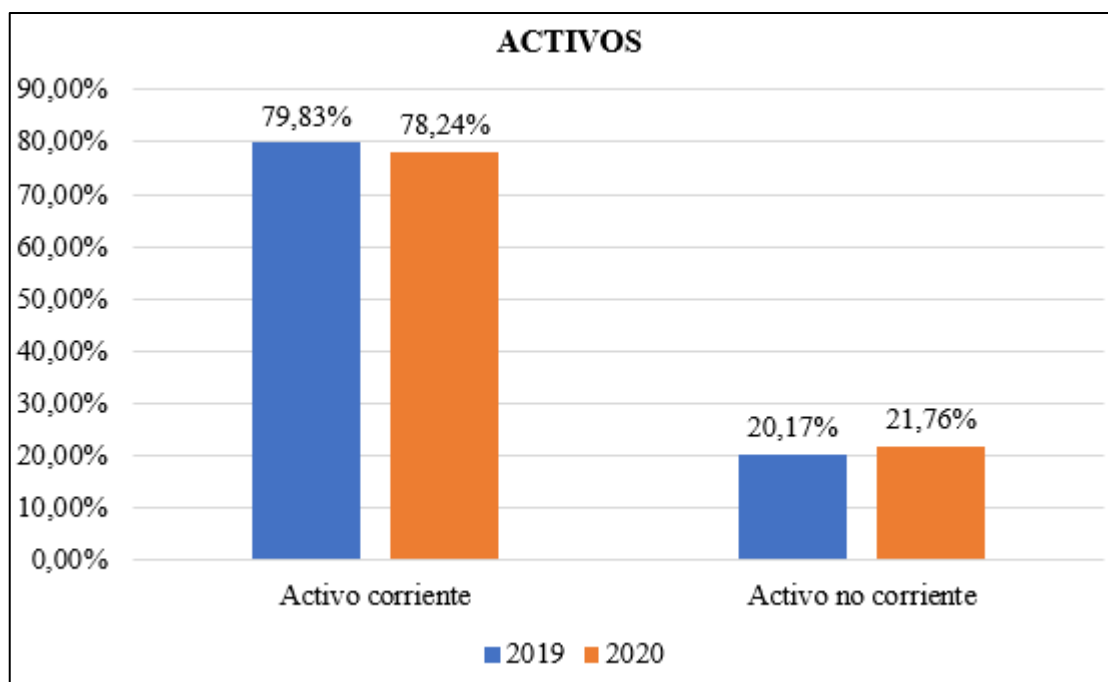
*Análisis vertical del Activo en el Estado de Situación Financiera*

Código	Cuenta	Año base	Año anterior	Variación	
		Año 2 2020	Año 1 2019	Año 2020	Año 2019
<b>1.</b>	<b>A C T I V O</b>	<b>493.634,28</b>	<b>400.493,94</b>	100,00%	100,00%
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>386.205,12</b>	<b>319.710,16</b>	78,24%	79,83%
<b>1.1.1.</b>	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>12.072,45</b>	<b>10.687,11</b>	2,45%	2,67%
<b>1.1.1.01.</b>	<b>CAJAS</b>	<b>1.372,71</b>	<b>5.990,17</b>	0,28%	1,50%
1.1.1.01.01	Caja General	1.372,71	4.198,63	0,28%	1,05%
<b>1.1.1.02.</b>	<b>BANCOS</b>	<b>10.699,74</b>	<b>16.740,87</b>	2,17%	4,18%
1.1.1.02.01	Banco Pichincha	10.349,50	16.159,36	2,10%	4,03%
1.1.1.02.02	Banco Guayaquil cta. Ahorro	7,10	370,00	0,00%	0,09%
1.1.1.02.03	Banco Guayaquil cta. cte.	343,14	211,51	0,07%	0,05%

<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>	<b>128.420,65</b>	<b>142.727,31</b>	26,02%	35,64%
<b>1.1.2.01.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>	<b>68.957,28</b>	<b>92.627,31</b>	13,97%	23,13%
1.1.2.01.01	Clientes General	68.957,28	122.294,07	13,97%	30,54%
<b>1.1.2.03.</b>	<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>	<b>11.165,57</b>	<b>15.597,82</b>	2,26%	3,89%
1.1.2.03.01	Anticipo a Proveedores Mercaderías	1.031,83	0,00	0,21%	0,00%
1.1.2.03.02	Anticipo a Proveedores Bienes	9.880,12	9.080,12	2,00%	2,27%
1.1.2.03.03	Anticipo a Proveedores Servicios	253,62	640,00	0,05%	0,16%
<b>1.1.2.05.</b>	<b>CUENTAS PERSONALES SOCIOS</b>	<b>2.100,00</b>	0,00	0,43%	0,00%
1.1.2.05.03	Mendieta Hernández Carmen	2.100,00	0,00	0,43%	0,00%
<b>1.1.2.08.</b>	<b>VALORES POR COBRAR TERCEROS</b>	<b>4.944,79</b>	<b>2.176,72</b>	1,00%	0,54%
1.1.2.08.02	Cheques devueltos	4.944,79	6.944,79	1,00%	1,73%
<b>1.1.2.10.</b>	<b>CREDITO TRIBUTARIO</b>	<b>40.903,01</b>	<b>30.975,46</b>	8,29%	7,73%
1.1.2.10.05	Crédito Tributario IVA	3.186,46	0,00	0,65%	0,00%
1.1.2.10.06	Crédito Tributario Retención. IVA	28.119,99	27.920,51	5,70%	6,97%
1.1.2.10.07	Crédito Tributario I.R Años anteriores	9.596,56	3.054,95	1,94%	0,76%
<b>1.1.2.12.</b>	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>350,00</b>	<b>1.350,00</b>	0,07%	0,34%
1.1.2.12.02	Arriendos Prepagados	350,00	1.350,00	0,07%	0,34%
<b>1.1.3.</b>	<b>INVENTARIO</b>	<b>245.712,02</b>	<b>166.295,74</b>	49,78%	41,52%
<b>1.1.3.01.</b>	<b>INVENTARIO DE MERCADERIA 12%</b>	<b>245.712,02</b>	<b>166.295,74</b>	49,78%	41,52%
1.1.3.01.01	Inv. Mercaderías	245.712,02	249.591,02	49,78%	62,32%
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>107.429,16</b>	<b>80.783,78</b>	21,76%	20,17%
<b>1.2.1.</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>105.153,67</b>	<b>80.783,78</b>	21,30%	20,17%
<b>1.2.1.01.</b>	<b>ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE</b>	<b>76.150,00</b>	<b>76.150,00</b>	15,43%	19,01%
1.2.1.01.01	Terreno Urbanización Cico	76.150,00	76.150,00	15,43%	19,01%
<b>1.2.1.02.</b>	<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	<b>33.170,41</b>	<b>5.735,59</b>	6,72%	1,43%
1.2.1.02.01.	Muebles y Equipos de oficina	3.218,52	3.218,52	0,65%	0,80%
1.2.1.02.02.	Vehículos	26.784,82	0,00	5,43%	0,00%
1.2.1.02.05	CA Equipo de Computación y Software	3.167,07	3.167,07	0,64%	0,79%
<b>1.2.1.03.</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>-4.166,74</b>	<b>-3.284,88</b>	-0,84%	-0,82%
1.2.1.03.01	D.A. Muebles y Equipos de Oficina	-971,39	-200,89	-0,20%	-0,05%
1.2.1.03.05	DA Equipo de Computación y Software	-3.195,35	-900,92	-0,65%	-0,22%
<b>1.2.2.</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>2.275,49</b>	<b>2.275,49</b>	0,46%	0,57%
1.2.01	Impuestos diferidos	2.275,49	2.275,49	0,46%	0,57%

Fuente. Información proporcionada por Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. (2019-2020)

El análisis vertical pretende determinar si la distribución de los activos y pasivos de la empresa es la más idónea de cara a sus necesidades tanto operativas como financieras. El activo corriente para el año 2020 representó el 78,24% de los activos, valor similar para del 2019 con 79,83%, mientras que el activo no corriente fue de 21,76% y 20,17% de manera respectiva.

**Figura 2***Análisis vertical del Activo en el Estado de Situación Financiera*

Del activo corriente, el activo financiero representa el 26,02% de los activos para el 2020 y 35,64% en el 2019, este decrecimiento se debe a las cuentas por cobrar bajaron de US\$ 92.627,31 a US\$ 68.957,28 originado por una caída en las ventas del -21,95% en el 2020. El inventario representó el 49,78% en el 2020 y 41,52% en el 2019, este crecimiento se dio porque hubo una baja rotación de mercadería originado por la pandemia del COVID-19 que afectó de manera negativa a las actividades comerciales de la empresa.

El activo no corriente, propiedad planta y equipo representa el 21,76% para el 2020 y 20,17% para el 2019, sin embargo, para el 2020 se adquirió un vehículo que provocó un aumento del activo depreciable.

**Tabla 3***Análisis vertical del Pasivo en el Estado de Situación Financiera*

Código	Cuenta	Año base	Año anterior	Variación	
		Año 2 2020	Año 1 2019	Año 2020	Año 2019
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>317.629,34</b>	<b>347.128,65</b>	100,00%	100,00%
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>307.286,18</b>	<b>336.785,49</b>	96,74%	97,02%
<b>2.1.1.</b>	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS NAC.</b>	<b>16.057,58</b>	0,00	5,06%	0,00%
<b>2.1.1.15.</b>	<b>CREDITOS BCOS. NAC.</b>		0,00	0,00%	0,00%
2.1.1.15.01	Prest. Bco. Pichincha	16.057,58	0,00	5,06%	0,00%

2.1.1.15.02	Prest. Banco Guayaquil	0,00	0,00	0,00%	0,00%
<b>2.1.2.</b>	<b>OBLIGACIONES OPERACIONALES</b>	<b>96.816,33</b>	<b>137.585,99</b>	<b>30,48%</b>	<b>39,64%</b>
<b>2.1.2.01.</b>	<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>	<b>95.713,88</b>	<b>128.983,57</b>	<b>30,13%</b>	<b>37,16%</b>
2.1.2.01.01	Proveedores Mercaderías	70.348,42	89.051,89	22,15%	25,65%
2.1.2.01.02	Proveedores Bienes	1.212,91	0,00	0,38%	0,00%
2.1.2.01.03	Proveedores Servicios	3.051,33	10.084,34	0,96%	2,91%
2.1.2.01.04	Cheques Girados y no cobrados	21.101,22	29.847,34	6,64%	8,60%
<b>2.1.2.41.</b>	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>1.102,45</b>	<b>8.602,42</b>	<b>0,35%</b>	<b>2,48%</b>
2.1.2.41.01	Anticipo de Clientes Varios	1.102,45	8.602,42	0,35%	2,48%
<b>2.1.3.</b>	<b>OBLIGAC. TRIBUTARIAS Y FISCALES</b>	<b>7.347,82</b>	<b>5.618,02</b>	<b>2,31%</b>	<b>1,62%</b>
<b>2.1.3.01.</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>2.164,89</b>	<b>1.431,23</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,41%</b>
2.1.3.01.14	Retenciones por pagar	2.164,89	1.431,23	0,68%	0,41%
<b>2.1.3.02.</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL I.E.S.S.</b>	<b>3.939,92</b>	<b>3.582,52</b>	<b>1,24%</b>	<b>1,03%</b>
2.1.3.02.01	Aporte Personal	665,78	543,95	0,21%	0,16%
2.1.3.02.02	Aporte Patronal	785,73	641,56	0,25%	0,18%
2.1.3.02.03	Iece – Secap	69,81	57,58	0,02%	0,02%
2.1.3.02.05	Fondo de Reserva por Pagar	2.418,60	2.339,43	0,76%	0,67%
<b>2.1.3.03</b>	<b>PROVISION POR PAGAR</b>	<b>1.243,01</b>	<b>604,27</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,17%</b>
2.1.3.03.01	Patente Municipal por pagar	1.243,01	604,27	0,39%	0,17%
<b>2.1.4.</b>	<b>OBLIGAC. CON PROPIETARIOS Y TERCEROS</b>	<b>90.274,80</b>	<b>95.145,85</b>	<b>28,42%</b>	<b>27,41%</b>
<b>2.1.4.01.</b>	<b>PRESTAMOS DE SOCIOS</b>	<b>90.274,80</b>	<b>95.145,85</b>	<b>28,42%</b>	<b>27,41%</b>
2.1.4.01.01	Enrique Fernando Gonzaga Gómez	71.745,36	76.616,41	22,59%	22,07%
2.1.4.01.03	Carmen Mendieta	18.529,44	18.529,44	5,83%	5,34%
<b>2.1.5.</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR</b>	<b>96.789,65</b>	<b>98.435,63</b>	<b>30,47%</b>	<b>28,36%</b>
<b>2.1.5.01.</b>	<b>PROVISIONES LABORALES POR PAGAR</b>	<b>93.929,31</b>	<b>94.153,52</b>	<b>29,57%</b>	<b>27,12%</b>
2.1.5.01.01	Sueldos y Salarios por Pagar/	93.929,31	94.153,52	29,57%	27,12%
<b>2.1.5.02.</b>	<b>PAGAR</b>	<b>2.860,34</b>	<b>4.282,11</b>	<b>0,90%</b>	<b>1,23%</b>
2.1.5.02.01	Décimo Tercer Sueldo x Pagar	220,08	184,28	0,07%	0,05%
2.1.5.02.02	Décimo Cuarto sueldo x Pagar	2.522,96	1.917,61	0,79%	0,55%
2.1.5.02.04	Participación Trab. 15%	117,30	2.180,22	0,04%	0,63%
<b>2,2</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>10.343,16</b>	<b>10.343,16</b>	<b>3,26%</b>	<b>2,98%</b>
<b>2.2.2</b>	<b>POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>10.343,16</b>	<b>10.343,16</b>	<b>3,26%</b>	<b>2,98%</b>
2.2.2.01	Beneficios a Empleados	10.343,16	10.343,16	3,26%	2,98%
2.2.2.01.01	Jubilación Patronal	6.841,41	6.841,41	2,15%	1,97%
2.2.2.01.02	Desahucio	3.501,75	3.501,75	1,10%	1,01%
<b>3.</b>	<b>P A T R I M O N I O</b>	<b>176.004,94</b>	<b>176.212,51</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>
<b>3.1.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>176.004,94</b>	<b>176.212,51</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>
<b>3.1.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL PARTICIPACIONES SUSCRITAS Y PAGADAS</b>	<b>102.595,48</b>	<b>102.595,48</b>	<b>58,29%</b>	<b>58,22%</b>
<b>3.1.1.01.</b>	<b>PAGADAS</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45%</b>
3.1.1.01.01	Gonzaga Gómez Enrique	480,00	480,00	0,27%	0,27%
3.1.1.01.03	Gonzaga Gómez Tito Alcívar	56,00	56,00	0,03%	0,03%
3.1.1.01.04	Mendieta Hernández Carmen Narcisa	132,00	132,00	0,07%	0,07%
3.1.1.01.05	Rodríguez Mendieta Joffre Daniel	132,00	132,00	0,07%	0,07%

<b>APORTE</b>		<b>FUTURA</b>			
<b>3.1.1.05.</b>	<b>CAPITALIZACION</b>	<b>101.795,48</b>	<b>101.795,48</b>	57,84%	57,77%
3.1.1.05.01	Gonzaga Gómez Enrique Fernando	65.154,69	65.154,69	37,02%	36,98%
3.1.1.05.02	Rodríguez Sandoya Joffre Manrique	36.640,79	36.640,79	20,82%	20,79%
<b>3.1.2.</b>	<b>RESERVAS Y SUPERAVIT</b>	<b>1.780,96</b>	<b>1.780,96</b>	1,01%	1,01%
<b>3.1.2.01.</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>1.780,96</b>	<b>1.780,96</b>	1,01%	1,01%
3.1.2.01.01	Reserva Legal	1.780,96	1.780,96	1,01%	1,01%
<b>3.1.4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>71.628,50</b>	<b>71.836,07</b>	40,70%	40,77%
<b>3.1.4.01.</b>	<b>UTILIDADES</b>	<b>88.874,69</b>	<b>88.874,69</b>	50,50%	50,44%
3.1.4.01.01	Utilidades Acumuladas Ejercicios 2011	12.475,95	12.475,95	7,09%	7,08%
3.1.4.01.02	Utilidades del Ejercicio 2012	19.833,94	19.833,94	11,27%	11,26%
3.1.4.01.03	Utilidad del ejercicio 2013	6.411,76	6.411,76	3,64%	3,64%
3.1.4.01.04	Resultado del ejercicio 2014	13.247,28	13.247,28	7,53%	7,52%
3.1.4.01.05	Utilidad del ejercicio 2016	13.839,73	13.839,73	7,86%	7,85%
3.1.4.01.06	Utilidad del ejercicio 2018	13.420,03	13.420,03	7,62%	7,62%
3.1.4.01.07	Utilidad del ejercicio 2019	9.646,00	9.646,00	5,48%	5,47%
<b>3.1.4.02.</b>	<b>PERDIDAS</b>	<b>-17.246,19</b>	<b>-17.038,62</b>	-1,68%	-1,42%
3.1.4.02.01	Perdidas del Ejercicio 2015	-17.038,62	-17.038,62	-1,66%	-1,42%
3.1.4.02.02	Perdidas del ejercicio 2020	-207,57	0,00	-0,02%	0,00%

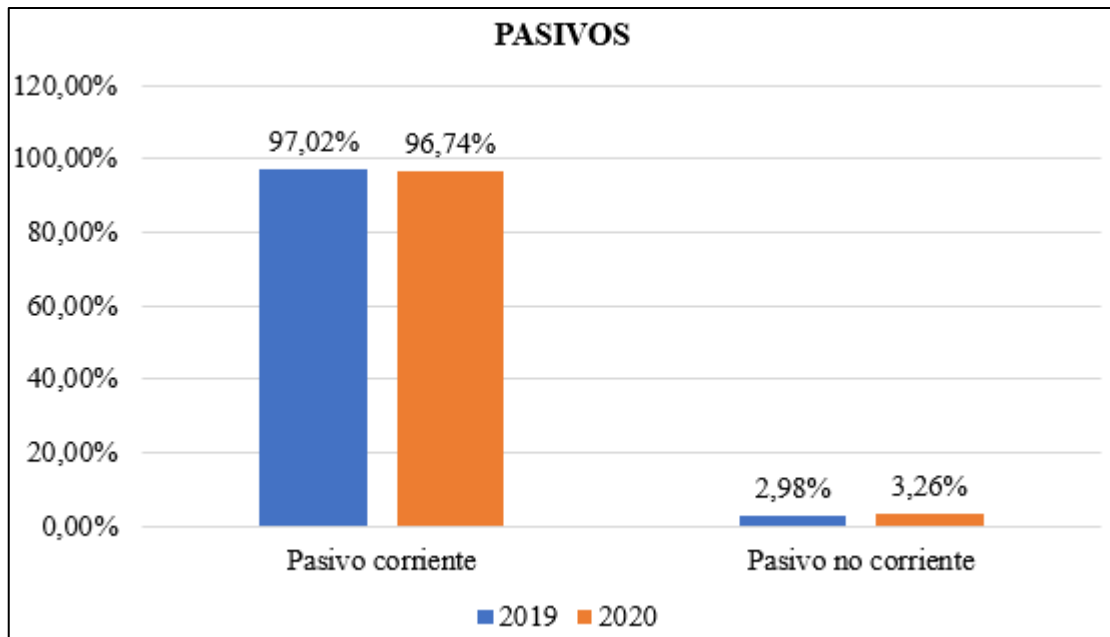
Fuente. Información proporcionada por Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. (2019-2020)

En la tabla 3 se presenta que el pasivo corriente para el año 2020 representó el 96,74% del total de pasivos, para el 2019 fue del 97,02%, en que las obligaciones bancarias se incrementaron en un 5,06% por la obtención de un crédito. Las obligaciones operacionales se ubican en un 30,48% y 39,64% de manera respectiva, con lo que se buscó reducir las obligaciones que se tenían con los proveedores a través del crédito obtenido en el 2020. Las obligaciones con propietarios y terceros se ubicaron en 28,42% para el 2020 y 27,41% en el 2019. Las obligaciones laborales representaron el 30,47% y 28,36% para el 2020 y 2019 de forma respectiva.

El pasivo a largo plazo fue del 3,26% y 2,98% para el 2020 y 2019 compuesto por los beneficios a empleados, jubilación patronal y desahucio.

**Figura 3**

*Análisis vertical del Pasivo en el Estado de Situación Financiera*



El capital social representó el 58,29% del patrimonio para el 2020 mientras que en el 2019 se ubicó en un valor similar del 58,22%, mientras que las capitalizaciones futuras fueron del 57,84% y 57,77% respectivamente.

Se puede observar que la empresa Gonzaga Rodríguez Cía. Ltda., posee un alto porcentaje de activo financiero (49,78% en el 2020) que debe ser comercializado para transformarlo en liquidez, a lo que se suma que se debe de mejorar las actividades de cobranzas debido a que el inventario representó el 26,02% en el 2020. En cuanto al pasivo, se hace necesario cumplir con las obligaciones a proveedores, por medio de las ventas de la mercadería que se encuentra en stock, con lo que también se podría cumplir con el pago a los socios y el pago de sueldos a colaboradores.

#### **b) Estado de resultados**

Los egresos de la empresa Gonzaga Rodríguez Cía. Ltda. para el año 2020 representan el 99,85% de las ventas, en el 2019 fue del 97,86%, lo que dio lugar a una reducida ganancia de US\$ 781,93 y una ganancia de US\$ 9.646 de manera respectiva. Los costos operacionales se ubican en un 76,06% para el 2020 y 77,36% en el 2019.

**Tabla 4***Análisis vertical del Estado de Resultados*

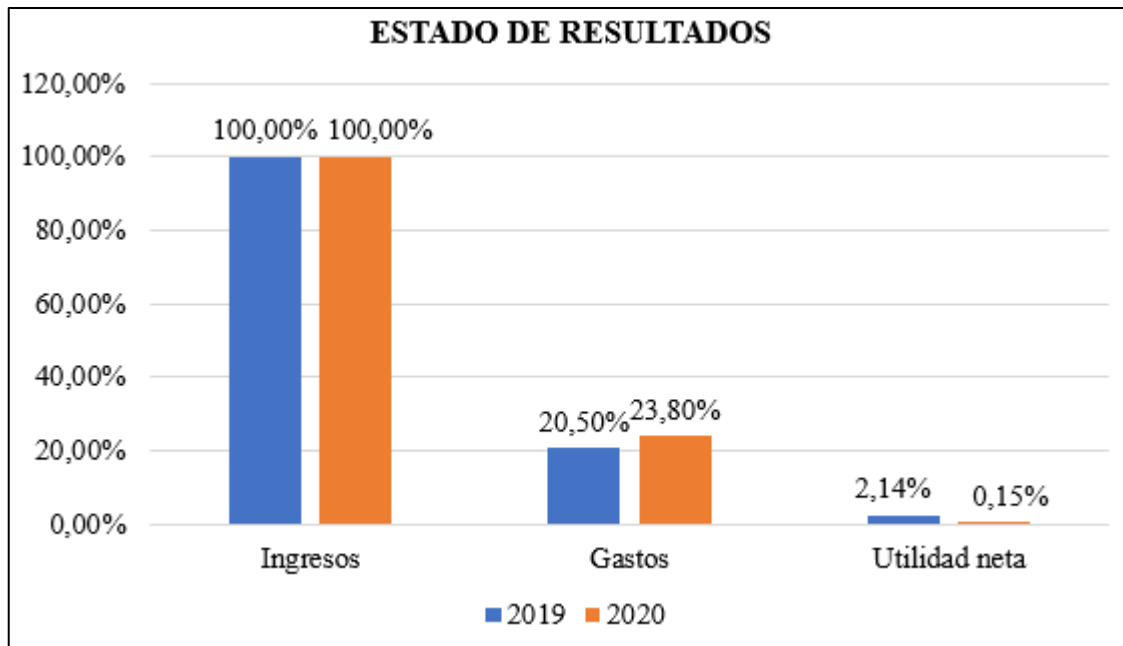
Cuenta contable	Nombre de la cuenta	Año base	Año anterior	Variación	
				Año	Año
		2020	2019	2020	2019
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>530.510,05</b>	<b>679.667,89</b>	100,00%	100,00%
<b>4.1.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>530.500,98</b>	<b>679.667,89</b>	100,00%	100,00%
<b>4.1.1.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>526.153,48</b>	<b>679.667,89</b>	99,18%	100,00%
4.1.1.01.	VENTAS BIENES T12%	526.059,48	674.807,09	99,16%	99,28%
4.1.1.01.01	Ventas Brutas T12%	536.219,65	682.427,01	101,08%	100,41%
<b>4.1.2.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>4.347,50</b>	<b>4.860,80</b>	0,82%	0,72%
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>9,07</b>	<b>0,00</b>	0,00%	0,00%
4.2.1.	INGRESOS VARIOS NO OPERACIONALES	9,07	0,00	0,00%	0,00%
4.2.1.01.	INTERESES GANADOS	9,07	0,00	0,00%	0,00%
4.2.1.01.03	Intereses Bancarios	9,07	0,00	0,00%	0,00%
4.2.1.03	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00%	0,00%
4.2.1.03.04	Otros Ingresos no especificados		0,00	0,00%	0,00%
<b>5.</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>529.728,12</b>	<b>665.133,08</b>	99,85%	97,86%
<b>5.1.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>403.491,17</b>	<b>525.809,38</b>	76,06%	77,36%
<b>5.1.1.</b>	<b>COSTOS DE VENTA BIENES</b>				
<b>5.1.1.1.</b>	<b>TARIFA</b>	<b>396.835,86</b>	<b>519.376,22</b>	74,80%	76,42%
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS</b>	126.236,95	139.323,70	23,80%	20,50%
<b>5.2.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	82.926,00	84.303,61	15,63%	12,40%
<b>5.2.2.</b>	<b>VENTAS</b>	40.010,98	43.505,05	7,54%	6,40%
<b>5.2.8.</b>	<b>G.N. GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	3.299,97	<b>11.515,04</b>	0,62%	1,69%
3.1.4.01.	UTILIDAD NETA	781,93	14.534,81	0,15%	2,14%

Fuente. Información proporcionada por Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. (2019-2020)

Los gastos se ubican en un 23,80% en el 2020 y 20,50% en el 2019. De estos los administrativos representan el 15,63% y 12,40% de manera respectiva. Los gastos de ventas están sobre el 7,54% (2020) y 6,40% (2019).

**Figura 4**

*Análisis vertical del Estado de Resultados*



La utilidad neta antes de impuestos y trabajadores fue del 0,15% en el 2020 y 2,14% para el 2019. Es necesario indicar que en el estado de resultados del año 2020 se registró una utilidad de US\$ 781,93, pero luego de realizar la conciliación tributaria la empresa, dentro de su balance general registra una pérdida de US\$ - 207,57.

La empresa en los últimos dos años ha tenido ventas reducidas en comparación con sus costos y gastos organizacionales, generando pérdidas económicas para el año 2020 y una utilidad baja para el 2019. Lo anterior se dio por la presencia de la pandemia del COVID-19 que impidió que la empresa alcance los objetivos y metas financieras de acuerdo a los planes estimados.

### **3.1.2. Análisis Horizontal**

Este análisis establece la diferencia expresada en dólares y porcentajes de cada cuenta de un periodo a otro en nuestro caso del año 2019 y 2020, lo cual permitió analizar el incremento o disminución de cada cuenta.



## 1. Análisis de estado de situación financiera

**Tabla 5**

*Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera*

Código	Cuenta	Año base	Año anterior	Variación Absoluta	Variación Relativa
		Año 2	Año 1	Diferencia	Años
		2020	2019	2020-2019	2020-2019
<b>1.</b>	<b>A C T I V O</b>	<b>493.634,28</b>	<b>400.493,94</b>	93.140,34	23,26%
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>386.205,12</b>	<b>319.710,16</b>	66.494,96	20,80%
<b>1.1.1.</b>	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>12.072,45</b>	<b>10.687,11</b>	1.385,34	12,96%
<b>1.1.1.01.</b>	<b>CAJAS</b>	<b>1.372,71</b>	<b>5.990,17</b>	-4.617,46	-77,08%
1.1.1.01.01	Caja General	1.372,71	4.198,63	-2.825,92	-67,31%
<b>1.1.1.02.</b>	<b>BANCOS</b>	<b>10.699,74</b>	<b>16.740,87</b>	-6.041,13	-36,09%
1.1.1.02.01	Banco Pichincha	10.349,50	16.159,36	-5.809,86	-35,95%
1.1.1.02.02	Banco Guayaquil cta. Ahorro	7,10	370,00	-362,90	-98,08%
1.1.1.02.03	Banco Guayaquil cta. cte.	343,14	211,51	131,63	62,23%
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>128.420,65</b>	<b>142.727,31</b>	-14.306,66	-10,02%
<b>1.1.2.01.</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>68.957,28</b>	<b>92.627,31</b>	-23.670,03	-25,55%
1.1.2.01.01	Cientes General	68.957,28	122.294,07	-53.336,79	-43,61%
<b>1.1.2.03.</b>	<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>	<b>11.165,57</b>	<b>15.597,82</b>	-4.432,25	-28,42%
	Anticipo a Proveedores	1.031,83			
1.1.2.03.01	Mercaderías		0,00	1.031,83	
1.1.2.03.02	Anticipo a Proveedores Bienes	9.880,12	9.080,12	800,00	8,81%
1.1.2.03.03	Anticipo a Proveedores Servicios	253,62	640,00	-386,38	-60,37%
<b>1.1.2.05.</b>	<b>CUENTAS PERSONALES SOCIOS</b>	<b>2.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.100,00</b>	
1.1.2.05.03	Mendieta Hernández Carmen	2.100,00	0,00	2.100,00	
<b>1.1.2.08.</b>	<b>VALORES POR COBRAR TERCEROS</b>	<b>4.944,79</b>	<b>2.176,72</b>	<b>2.768,07</b>	<b>127,17%</b>
1.1.2.08.02	Cheques devueltos	4.944,79	6.944,79	-2.000,00	-28,80%
<b>1.1.2.10.</b>	<b>CREDITO TRIBUTARIO</b>	<b>40.903,01</b>	<b>30.975,46</b>	<b>9.927,55</b>	<b>32,05%</b>
1.1.2.10.05	Crédito Tributario IVA	3.186,46	0,00	3.186,46	
1.1.2.10.06	Crédito Tributario Ret. IVA	28.119,99	27.920,51	199,48	0,71%
1.1.2.10.07	Crédito Tributario I. R Años anteriores	9.596,56	3.054,95	6.541,61	214,13%
<b>1.1.2.12.</b>	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>350,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-74,07%</b>
1.1.2.12.02	Arriendos Prepagados	350,00	1.350,00	-1.000,00	-74,07%
<b>1.1.3.</b>	<b>INVENTARIO INVENTARIO DE</b>	<b>245.712,02</b>	<b>166.295,74</b>	<b>79.416,28</b>	<b>47,76%</b>
<b>1.1.3.01.</b>	<b>MERCADERIA T12%</b>	<b>245.712,02</b>	<b>166.295,74</b>	<b>79.416,28</b>	<b>47,76%</b>
1.1.3.01.01	Inventario de Mercadería	245.712,02	249.591,02	-3.879,00	-1,55%
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>107.429,16</b>	<b>80.783,78</b>	<b>26.645,38</b>	<b>32,98%</b>
<b>1.2.1.</b>	<b>ACTIVO FIJO ACTIVO FIJO NO</b>	<b>105.153,67</b>	<b>80.783,78</b>	<b>24.369,89</b>	<b>30,17%</b>
<b>1.2.1.01.</b>	<b>DEPRECIABLE</b>	<b>76.150,00</b>	<b>76.150,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1.2.1.01.01	Terreno Urb. Cico	76.150,00	76.150,00	0,00	0,00%
<b>1.2.1.02.</b>	<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	<b>33.170,41</b>	<b>5.735,59</b>	<b>27.434,82</b>	<b>478,33%</b>

1.2.1.02.01.	Muebles y Equipos de oficina	3.218,52	3.218,52	0,00	0,00%
1.2.1.02.02.	Vehículos	26.784,82	0,00	26.784,82	
1.2.1.02.05	CA Equipo de Computación y Software	3.167,07	3.167,07	0,00	0,00%
<b>1.2.1.03.</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>-4.166,74</b>	<b>-3.284,88</b>	-881,86	26,85%
1.2.1.03.01	D.A. Muebles y Equipos de Oficina	-971,39	-200,89	-770,50	-383,54%
1.2.1.03.05	DA Equipo de Computación y Software	-3.195,35	-900,92	-2.294,43	-254,68%
<b>1.2.2.</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>2.275,49</b>	<b>2.275,49</b>	0,00	0,00%
1.2.01	Impuestos diferidos	2.275,49	2.275,49	0,00	0,00%
<b>2.</b>	<b>P A S I V O</b>	<b>317.629,34</b>	<b>347.128,65</b>	-29.499,31	-8,50%
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>307.286,18</b>	<b>336.785,49</b>	-29.499,31	-8,76%
<b>2.1.1.</b>	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS NAC.</b>	<b>16.057,58</b>	0,00	16.057,58	0,00%
<b>2.1.1.15.</b>	<b>CREDITOS BCOS. NAC.</b>		0,00	0,00	0,00%
2.1.1.15.01	Prest. Bco. Pichincha	16.057,58	0,00	16.057,58	0,00%
2.1.1.15.02	Prest. Banco Guayaquil	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>2.1.2.</b>	<b>OBLIGACIONES OPERACIONALES PROVEEDORES</b>	<b>96.816,33</b>	<b>137.585,99</b>	-40.769,66	-29,63%
<b>2.1.2.01.</b>	<b>NACIONALES</b>	<b>95.713,88</b>	<b>128.983,57</b>	-33.269,69	-25,79%
2.1.2.01.01	Proveedores Mercaderías	70.348,42	89.051,89	-18.703,47	-21,00%
2.1.2.01.02	Proveedores Bienes	1.212,91	0,00	1.212,91	0,00%
2.1.2.01.03	Proveedores Servicios	3.051,33	10.084,34	-7.033,01	-69,74%
2.1.2.01.04	Cheques Girados y no cobrados	21.101,22	29.847,34	-8.746,12	-29,30%
<b>2.1.2.41.</b>	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>1.102,45</b>	<b>8.602,42</b>	-7.499,97	-87,18%
2.1.2.41.01	Anticipo de Clientes Varios	1.102,45	8.602,42	-7.499,97	-87,18%
<b>2.1.3.</b>	<b>OBLIGAC. TRIBUTARIAS Y FISCALES</b>	<b>7.347,82</b>	<b>5.618,02</b>	1.729,80	30,79%
<b>2.1.3.01.</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>2.164,89</b>	<b>1.431,23</b>	733,66	51,26%
2.1.3.01.14	Retención por pagar	2.164,89	1.431,23	733,66	51,26%
<b>2.1.3.02.</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL I.E.S.S.</b>	<b>3.939,92</b>	<b>3.582,52</b>	357,40	9,98%
2.1.3.02.01	Aporte Personal	665,78	543,95	121,83	22,40%
2.1.3.02.02	Aporte Patronal	785,73	641,56	144,17	22,47%
2.1.3.02.03	Iece - Secap	69,81	57,58	12,23	21,24%
2.1.3.02.05	Fondo de Reserva por Pagar	2.418,60	2.339,43	79,17	3,38%
<b>2.1.3.03</b>	<b>PROVISION POR PAGAR</b>	<b>1.243,01</b>	<b>604,27</b>	638,74	105,70%
2.1.3.03.01	Patente Municipal por pagar	1.243,01	604,27	638,74	105,70%
<b>2.1.4.</b>	<b>OBLIGACIONES CON PROPIETARIOS Y TERCEROS</b>	<b>90.274,80</b>	<b>95.145,85</b>	-4.871,05	-5,12%
<b>2.1.4.01.</b>	<b>PRESTAMOS DE SOCIOS</b>	<b>90.274,80</b>	<b>95.145,85</b>	-4.871,05	-5,12%
2.1.4.01.01	Enrique Fernando Gonzaga	71.745,36	76.616,41	-4.871,05	-6,36%
2.1.4.01.03	Carmen Mendieta	18.529,44	18.529,44	0,00	0,00%
<b>2.1.5.</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>96.789,65</b>	<b>98.435,63</b>	-1.645,98	-1,67%
<b>2.1.5.01.</b>	<b>SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR</b>	<b>93.929,31</b>	<b>94.153,52</b>	-224,21	-0,24%

2.1.5.01.01	Sueldos y Salarios por Pagar/ <b>PROVISIONES LABORALES</b>	93.929,31	94.153,52	-224,21	-0,24%
<b>2.1.5.02.</b>	<b>POR PAGAR</b>	<b>2.860,34</b>	<b>4.282,11</b>	-1.421,77	-33,20%
2.1.5.02.01	Décimo Tercer Sueldo x Pagar	220,08	184,28	35,80	19,43%
2.1.5.02.02	Décimo Cuarto sueldo x Pagar	2.522,96	1.917,61	605,35	31,57%
2.1.5.02.04	Participación Trabajadores 15%	117,30	2.180,22	-2.062,92	-94,62%
<b>2,2</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>10.343,16</b>	<b>10.343,16</b>	0,00	0,00%
<b>2.2.2</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>10.343,16</b>	<b>10.343,16</b>	0,00	0,00%
2.2.2.01	Beneficios a Empleados	10.343,16	10.343,16	0,00	0,00%
2.2.2.01.01	Jubilación Patronal	6.841,41	6.841,41	0,00	0,00%
2.2.2.01.02	Desahucio	3.501,75	3.501,75	0,00	0,00%
<b>3.</b>	<b>P A T R I M O N I O</b>	<b>176.004,94</b>	<b>176.212,51</b>	-207,57	-0,12%
<b>3.1.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>176.004,94</b>	<b>176.212,51</b>	-207,57	-0,12%
<b>3.1.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>102.595,48</b>	<b>102.595,48</b>	0,00	0,00%
	<b>PARTICIPACIONES</b>				
<b>3.1.1.01.</b>	<b>SUSCRITAS Y PAGADAS</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	0,00	0,00%
3.1.1.01.01	Gonzaga Gómez Enrique	480,00	480,00	0,00	0,00%
3.1.1.01.03	Gonzaga Gómez Tito Alcívar Mendieta Hernández Carmen	56,00	56,00	0,00	0,00%
3.1.1.01.04	Narcisa	132,00	132,00	0,00	0,00%
3.1.1.01.05	Rodríguez Mendieta Joffre Daniel	132,00	132,00	0,00	0,00%
	<b>APORTE FUTURA</b>				
<b>3.1.1.05.</b>	<b>CAPITALIZACION</b>	<b>101.795,48</b>	<b>101.795,48</b>	0,00	0,00%
3.1.1.05.01	Gonzaga Gómez Enrique Fernando Rodríguez Sandoya Joffre	65.154,69	65.154,69	0,00	0,00%
3.1.1.05.02	Manrique	36.640,79	36.640,79	0,00	0,00%
<b>3.1.2.</b>	<b>RESERVAS Y SUPERAVIT</b>	<b>1.780,96</b>	<b>1.780,96</b>	0,00	0,00%
<b>3.1.2.01.</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>1.780,96</b>	<b>1.780,96</b>	0,00	0,00%
3.1.2.01.01	Reserva Legal	1.780,96	1.780,96	0,00	0,00%
<b>3.1.4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>71.628,50</b>	<b>71.836,07</b>	-207,57	-0,29%
<b>3.1.4.01.</b>	<b>UTILIDADES</b>	<b>88.874,69</b>	<b>88.874,69</b>	0,00	0,00%
3.1.4.01.01	Utilidades Acum. Ejercicios 2011	12.475,95	12.475,95	0,00	0,00%
3.1.4.01.02	Utilidades del Ejercicio 2012	19.833,94	19.833,94	0,00	0,00%
3.1.4.01.03	Utilidad del ejercicio 2013	6.411,76	6.411,76	0,00	0,00%
3.1.4.01.04	Resultado del ejercicio 2014	13.247,28	13.247,28	0,00	0,00%
3.1.4.01.05	Utilidad del ejercicio 2016	13.839,73	13.839,73	0,00	0,00%
3.1.4.01.06	Utilidad del ejercicio 2018	13.420,03	13.420,03	0,00	0,00%
3.1.4.01.07	Utilidad del ejercicio 2019	9.646,00	9.646,00	0,00	0,00%
<b>3.1.4.02.</b>	<b>PERDIDAS</b>	<b>-17.246,19</b>	<b>-17.038,62</b>	-207,57	1,22%
3.1.4.02.01	Perdidas del Ejercicio 2015	-17.038,62	-17.038,62	0,00	0,00%
3.1.4.02.02	Perdidas del ejercicio 2020	-207,57	0,00	-207,57	

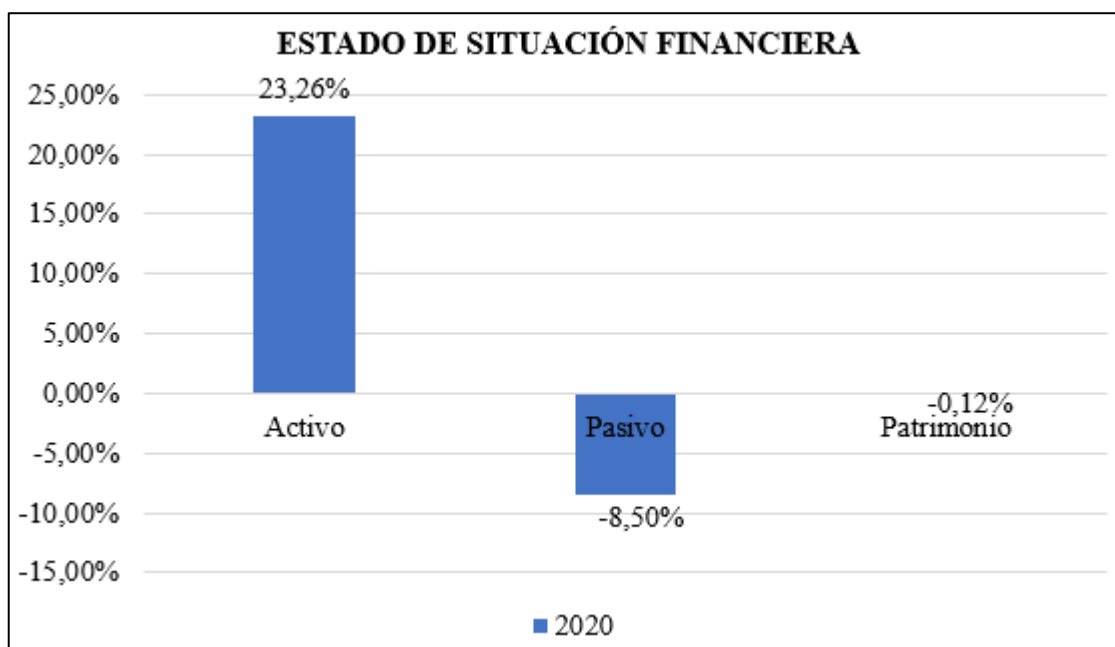
Fuente. Información proporcionada por Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. (2019-2020)

El activo para el año 2020 creció en un 23,26%, originado por el incremento del efectivo y equivalentes del efectivo con un valor de US\$ 1.385,34 que significa un 12,96%. El inventario aumentó en US\$ 79.416,28 que representa el 47,76%. El activo fijo creció en

30,17% por la adquisición de un vehículo. Sin embargo, el crecimiento del activo en el 2020 no va acompañado de un mejor resultado en comparación con el 2019. Lo anterior obedece más al aumento del inventario por cuanto no se alcanzó a cumplir con las ventas de mercadería, habiendo un exceso de stock que se refleja en un decrecimiento de las ventas que disminuyeron en 21,95%.

**Figura 5**

*Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera*



El pasivo tuvo un decrecimiento en el año 2020 de US\$ -29.499,31 que significa un -8,50% que se debe a la disminución de las ventas que provoca que haya una disminución de las obligaciones operacionales que bajaron un -29,63%. Es importante señalar que para el 2020 se adquirió una nueva obligación al Banco Pichincha de \$ 16.057,58 para cumplir con el pago a proveedores, sueldos, originado por los retrasos que provocó la pandemia que afectó directamente a las actividades comerciales de la empresa.

En lo referente al patrimonio no ha habido cambios significativos entre el año 2020 y 2019, en que apenas decrece en un -0,12%.

## 2. Estado de resultados

**Tabla 6**

*Análisis horizontal del Estado de Resultados*

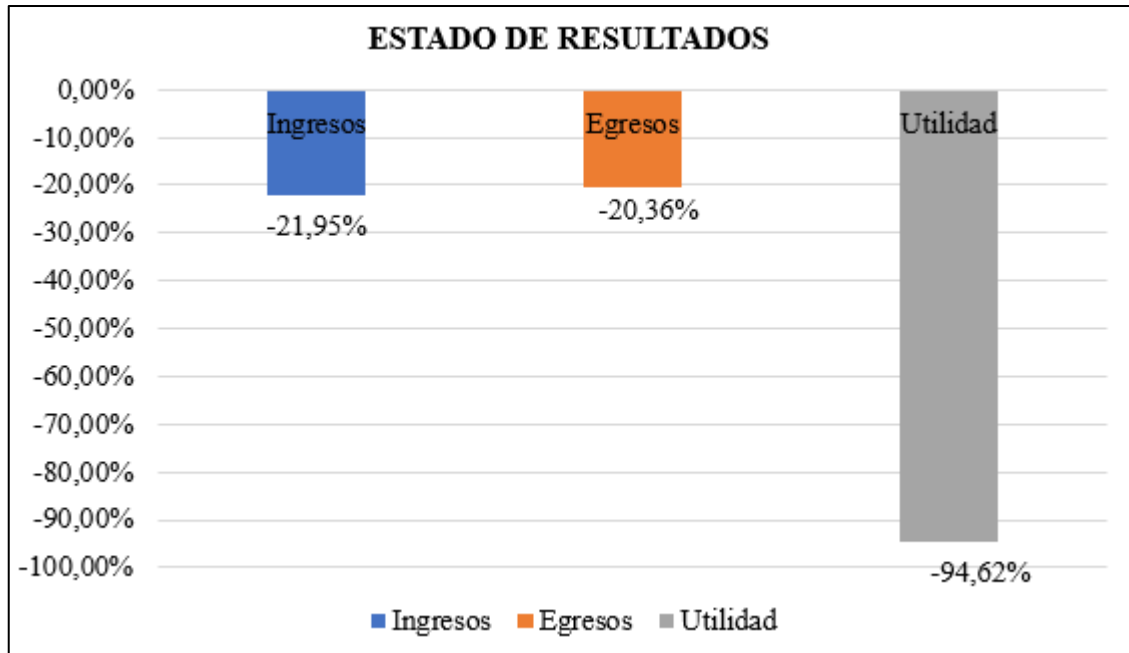
Cuenta contable	Nombre de la cuenta	Año base	Año anterior	Variación	Variación
				Absoluta	Relativa
		2020	2019	Diferencia	Años
		2020	2019	2020-2019	2020-2019
<b>4.</b>	<b>I N G R E S O S</b>	<b>530.510,05</b>	<b>679.667,89</b>	<b>-149.157,84</b>	<b>-21,95%</b>
<b>4.1.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>530.500,98</b>	<b>679.667,89</b>	<b>-149.166,91</b>	<b>-21,95%</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>526.153,48</b>	<b>679.667,89</b>	<b>-153.514,41</b>	<b>-22,59%</b>
4.1.1.01.	VENTAS BIENES T12%	526.059,48	674.807,09	-148.747,61	-22,04%
<b>4.1.2.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>4.347,50</b>	<b>4.860,80</b>	<b>-513,30</b>	<b>-10,56%</b>
4.1.2.01.	VENTAS SERVICIOS T12%	4.347,50	4.860,80	-513,30	-10,56%
4.1.2.01.01	Ventas. Brutas Servicios T12%	4.347,50	4.860,80	-513,30	-10,56%
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>9,07</b>	<b>0,00</b>	<b>9,07</b>	
	INGRESOS VARIOS NO				
4.2.1.	OPERACIONALES	9,07	0,00	9,07	
<b>5.</b>	<b>E G R E S O S</b>	<b>529.728,12</b>	<b>665.133,08</b>	<b>-135.404,96</b>	<b>-20,36%</b>
<b>5.1.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>403.491,17</b>	<b>525.809,38</b>	<b>-122.318,21</b>	<b>-23,26%</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>COSTOS DE VENTA BIENES TARIFA</b>	<b>396.835,86</b>	<b>519.376,22</b>	<b>-122.540,36</b>	<b>-23,59%</b>
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS</b>	<b>126.236,95</b>	<b>139.323,70</b>	<b>-13.086,75</b>	<b>-9,39%</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>82.926,00</b>	<b>84.303,61</b>	<b>-1.377,61</b>	<b>-1,63%</b>
<b>5.2.2.</b>	<b>VENTAS</b>	<b>40.010,98</b>	<b>43.505,05</b>	<b>-3.494,07</b>	<b>-8,03%</b>
<b>5.2.8.</b>	<b>G.N. GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>3.299,97</b>	<b>11.515,04</b>	<b>-8.215,07</b>	<b>-71,34%</b>
3.1.4.01.	UTILIDAD NETA	781,93	14.534,81	-13.752,88	-94,62%

Fuente. Información proporcionada por Gonzaga y Rodríguez Cia. Ltda. (2019-2020)

Los ingresos para el año 2020 disminuyeron en US\$ -149.157,84 que representa el -21,95% en comparación con el año anterior, situación provocada por la presencia de la pandemia del COVID-19 que afectó al normal desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, que se vio reflejada en pérdidas económicas.

**Figura 6**

*Análisis horizontal del Estado de Resultados*



Los egresos también se vieron afectados, con un decrecimiento del US\$ -135.404,96 que significa el -20,36%. Los costos disminuyeron en un -23,26%, los gastos administrativos en -1,63%, gastos de ventas un -8,03%.

La utilidad neta cayó en -94,62%, situación similar para muchas empresas ecuatorianas por ser un año irregular por la pandemia, que afectó al aparato productivo nacional e internacional, incluida la empresa Gonzaga Rodríguez Cía. Ltda.

### **3.1.3. Indicadores financieros**

#### **1. Razones de liquidez**

a) Indicador de liquidez corriente

Fórmula:

$$\text{Índice de liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Resultados:

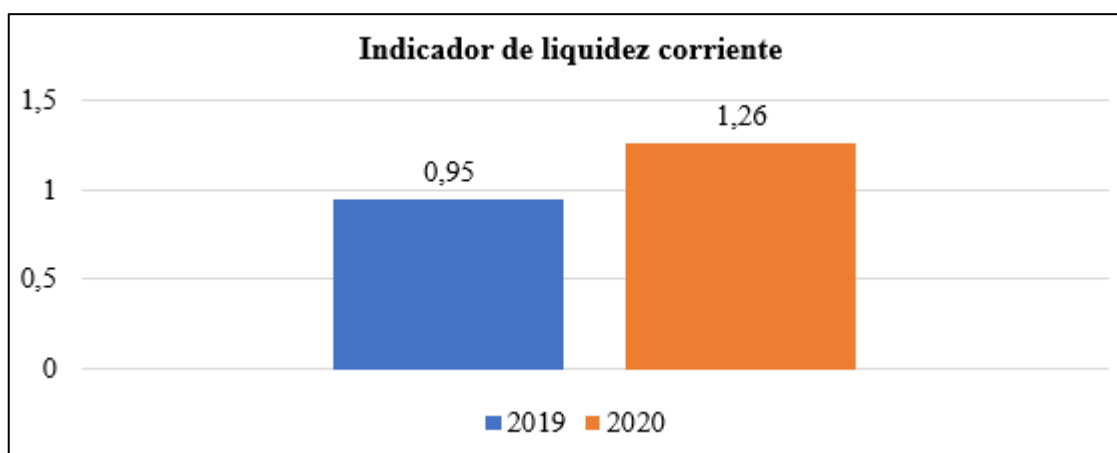
$$2019 = \frac{319.710,16}{336.785,49} = 0,95$$

$$2020 = \frac{386.205,12}{307.286,18} = 1,26$$

Descripción	Liquidez corriente	
	Año	2019
Índice	0,95	1,26

**Figura 7**

*Indicador de liquidez corriente*



Uno de los índices más utilizados dentro de las cuentas del estado de situación financiera, es el índice de liquidez corriente, en el cual si la razón es menor a uno representa que la empresa no puede cubrir todas sus obligaciones en el corto plazo. Si es igual a uno quiere decir que las deudas a corto plazo son iguales a los recursos disponible en el corto plazo. Asimismo, si el resultado es mayor a uno significa que la empresa si puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Por lo cual este índice brinda seguridad a la gerencia indicando cual es el valor con el que cuenta la empresa en su activo corriente para ir cubriendo sus obligaciones a corto plazo según se vayan venciendo.

En el año 2019 la compañía, contaba con US\$ 0,95 por cada dólar por pagar, mientras que en el año 2020 contaba con \$ 1,26 para poder cubrir cada dólar a corto plazo. Lo que significa que en el año 2019 la empresa no estaba en la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, situación que mejoro en el año 2020 a pesar que la empresa cerró su atención al público por un mes por situaciones externas como lo fue el confinamiento por COVID-19.

#### **b) Prueba ácida**

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Resultados:

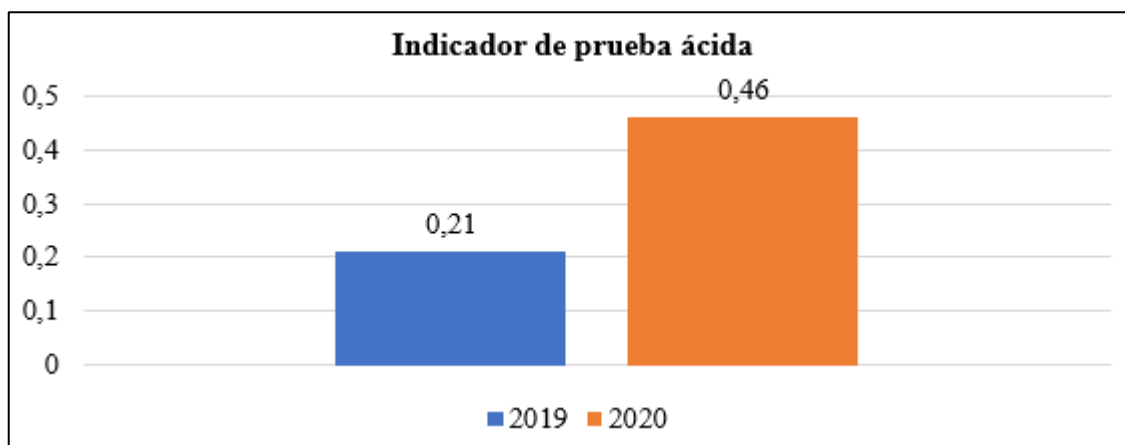
$$2019 = \frac{319.710,16 - 249.591,02}{336.785,49} = \frac{70.119,14}{336.785,49} = 0,21$$

$$2020 = \frac{386.205,12 - 245.712,02}{307.286,18} = \frac{140.493,10}{307.286,18} = 0,46$$

Descripción	Prueba ácida	
	Año	
Año	2019	2020
Índice	0,21	0,46

**Figura 8**

*Indicador de prueba ácida*



Este índice busca conocer la facilidad que tendría la compañía para cubrir sus obligaciones con sus propios recursos sin necesidad de vender sus inventarios. El resultado de esta prueba demuestra que la compañía al efectivizar sus activos a corto plazo excluyendo los inventarios no tendría la capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo, tanto en el año 2019 con un resultado de 0,21 y el 2020 con un indicador de 0,46, lo que significa que por cada dólar que debe la empresa, cuenta con 21 centavos y 46 centavos de manera respectiva, es decir, no alcanza a cubrir las deudas.

### c) Plazo de cobranza

Fórmula:

$$\text{Plazo de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} \times \text{días que comprende el pago}$$



Resultados:

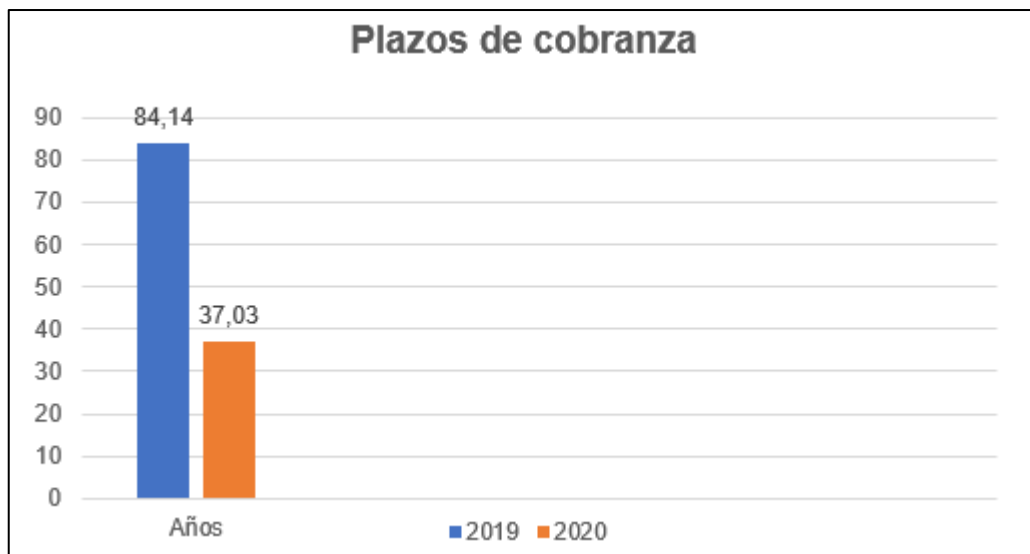
$$2019 = \frac{122.294,07}{530.500,98} \times 365$$

$$2020 = \frac{68.957,28}{679.667,89} \times 365$$

Descripción	Plazos de cobranza		
	Año	2019	2020
Índice		84,14	37,03

**Figura 9**

*Indicador de plazos de cobranza*



Este índice permite conocer los días que Gonzaga y Rodríguez financia a sus clientes, este valor considero es muy importante conocer para saber cuántos días transcurren desde que se vende un producto hasta que se recupera el valor del mismo. El resultado de este indicador no debería exceder en 1 y 1/3 veces el periodo de pago regular. En Gonzaga y Rodríguez se considera que el tiempo de crédito es de 30 días siendo así el promedio de recuperación es de 40 días. En este caso en el año 2019 el indicador fue superior llegando a duplicar el valor del índice a 84,14 días y en el 2020 de 37,07. Por lo cual se recomienda revisar las políticas de crédito que se están aplicando en la empresa para realizar un cambio en las mismas, debido a que la disminución que se dio en el 2020 no fue por cambio de políticas, si por disminución de ventas.

#### d) Rotación de inventarios

Fórmula

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo mercadería vendida}}{\text{Inventario promedio}}$$

Resultados:

$$2019 = \frac{122.294,07}{679.667,89} = 0,18$$

$$2020 = \frac{68.957,28}{530.500,98} = 0,13$$

Descripción	Rotación de inventarios	
Año	2019	2020
Índice	0,18	0,13

**Figura 10**

*Indicador de rotación de inventarios*



En el año 2019 la rotación de inventario fue de 0,18 veces. En el año 2020 la rotación de inventario fue de 0,13 veces.

Este índice permite conocer con que rotación se mueven los inventarios dentro de la empresa. Una buena gestión de inventario permite conocer si existe un correcto movimiento de entradas y salidas de inventario, esta rotación permite analizar si se tiene

exceso de inventario relacionado a disminución de venta, a mantener en stock inventario obsoleto o un alto nivel de compras de inventario en relación a sus ventas

Se recomienda usualmente que el índice de rotación no sea menor de dos y no mayor de cuatro, mientras más alto sea el nivel más se renuevan los inventarios. En Gonzaga y Rodríguez en los dos años objetos de estudio su índice es inferior a uno por lo cual aquí se debe indagar que está causando esta baja rotación de inventario.

## 2. Razones de solvencia

Este índice se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus intereses y obligaciones a largo plazo.

### a) Endeudamiento del activo

Fórmula

$$\text{Razón de deuda sobre activo} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activos}}$$

Resultados:

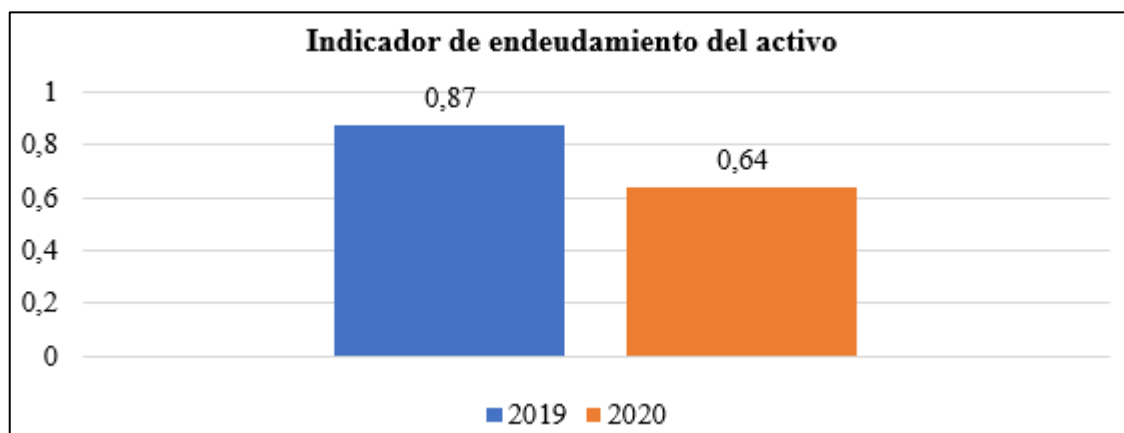
$$2019 = \frac{347.128,65}{400.493,94} = 0,87$$

$$2020 = \frac{317.629,34}{400.493,94} = 0,64$$

Descripción	Endeudamiento del activo		
	Año	2019	2020
Índice		0,87	0,64

**Figura 11**

*Indicador de endeudamiento del activo*



Con este indicador se da a conocer el nivel de endeudamiento de la organización en comparación con sus activos. En el presente caso, la empresa para el año 2019 financió el 87% de sus actividades comerciales con recursos ajenos y 13% con recursos propios. En el año 2020 la situación se redujo con el 64% de recursos ajenos y 36% con fondos propios. En ambos casos se observa que las actividades están siendo financiadas por fondos ajenos, que podría repercutir en sus niveles de rentabilidad.

**b) Endeudamiento patrimonial**

Fórmula:

$$\text{Razón de deuda sobre capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultados:

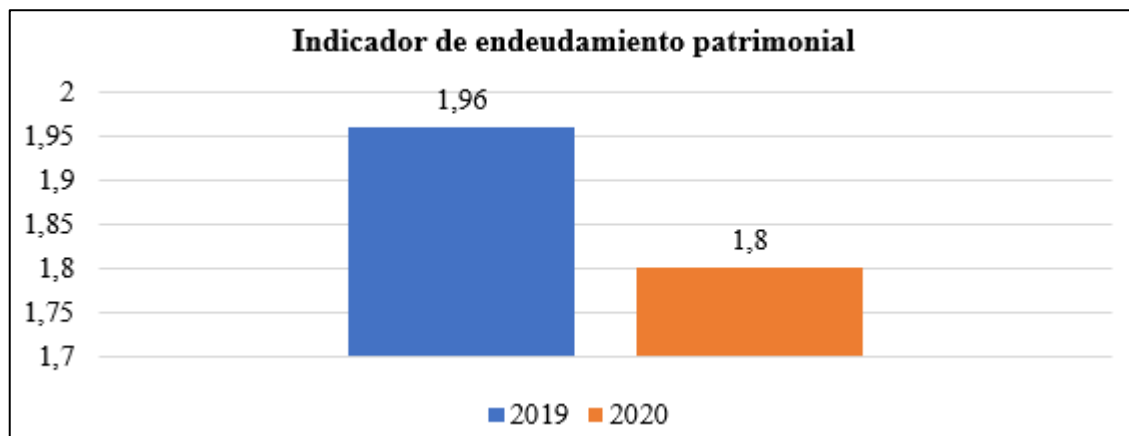
$$2019 = \frac{347.128,65}{176.212,51} = 1,96$$

$$2020 = \frac{317.629,34}{176.004,94} = 1,80$$

Descripción	Endeudamiento patrimonial	
Año	2019	2020
Índice	1,96	1,80

**Figura 12**

*Indicador de endeudamiento patrimonial*



El indicador demuestra los fondos provistos por los acreedores en relación con los socios en el año 2019 la empresa, por cada dólar, debe 1,96 a los acreedores, indicador que

disminuyó en el año 2020 a 1,8 con los acreedores. Esto último por una reducción de las ventas por consecuencia en compras que deja más holgura económica para un año negativo en lo empresarial.

Apalancamiento Fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Resultados:

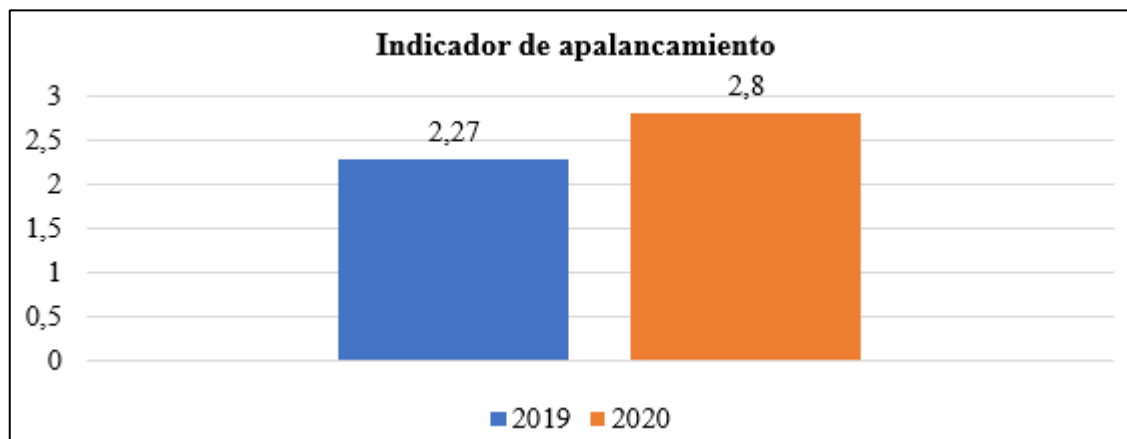
$$2019 = \frac{400.493,94}{176.212,51} = 2,27$$

$$2020 = \frac{493.634,28}{176.004,94} = 2,80$$

Descripción	Apalancamiento	
Año	2019	2020
Índice	2,27	2,80

**Figura 13**

*Indicador de apalancamiento*



Este indicador señala la manera en que los activos de la empresa están siendo financiados por el patrimonio. En el caso de la empresa, para el 2019 el indicador fue de 2,27 y el 2020 con de 2,80, indicando que la organización está pagando sus activos con capital ajeno, por cuando la proporción óptima debería ser debajo de 1. Mientras más alto sea el indicador más alto es la deuda que la empresa.

### 3. Razones de Rentabilidad

Con estos indicadores es de vital importancia la atención de los administrados especialmente de quien toma de decisiones como lo es el gerente, ya que exponen los resultados de las decisiones que se hicieron en el pasado para la expansión de la empresa.

#### a) Rentabilidad neta del activo (Du Pont)

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad neta del activo (Du Pont)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Resultados:

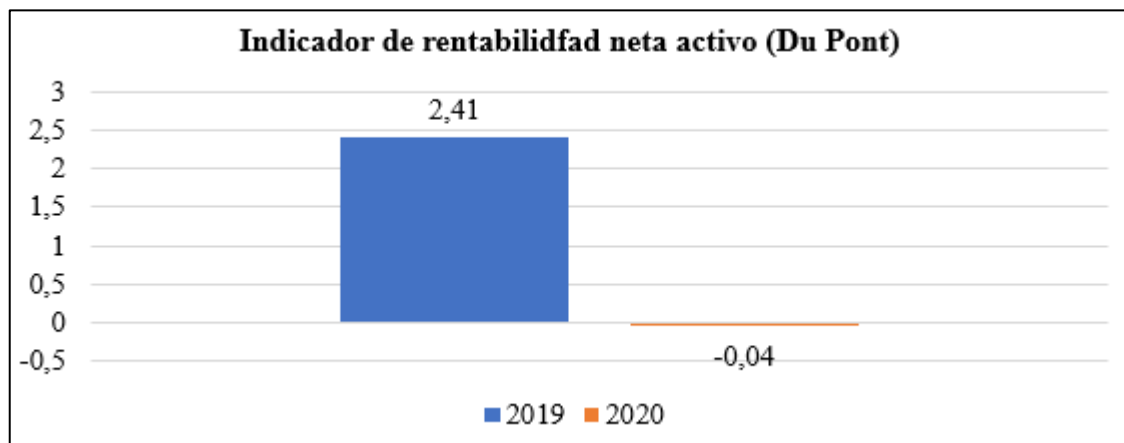
$$2019 = \frac{9.646,00}{679.667,89} \times \frac{667.667,89}{400.493,94} = 0,01419 \times 1,6970 = 2,41\%$$

$$2020 = \frac{-207,57}{530.510,05} \times \frac{530.510,05}{493.634,28} = -3,9126 \times 1,0747 = -0,04\%$$

Descripción	Rentabilidad neta activo (Du Pont)	
Año	2019	2020
Índice	2,41	-0,04

**Figura 14**

*Indicador de rentabilidad neta activo (Du Pont)*



El año 2020, por motivos de la pandemia del COVID-19, la empresa obtuvo pérdidas en su periodo económico, con un resultado negativo de -0,04 en el indicador de rentabilidad

o DuPont, a diferencia del 2019, que el indicador fue positivo, pero bajo de 2,41 con una rotación del 0,04, la baja rotación del activo ha dado lugar a una baja rentabilidad.

Lo que indica que en el año 2020 la empresa no tuvo rentabilidad neta del activo por lo que se debe realizar un análisis más profundo para saber si el dinero invertido en la adquisición de activos se transforma en ganancias durante el periodo, o se queda en activo por ejemplo en la cuenta inventario.

### b) Margen operacional

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Resultado

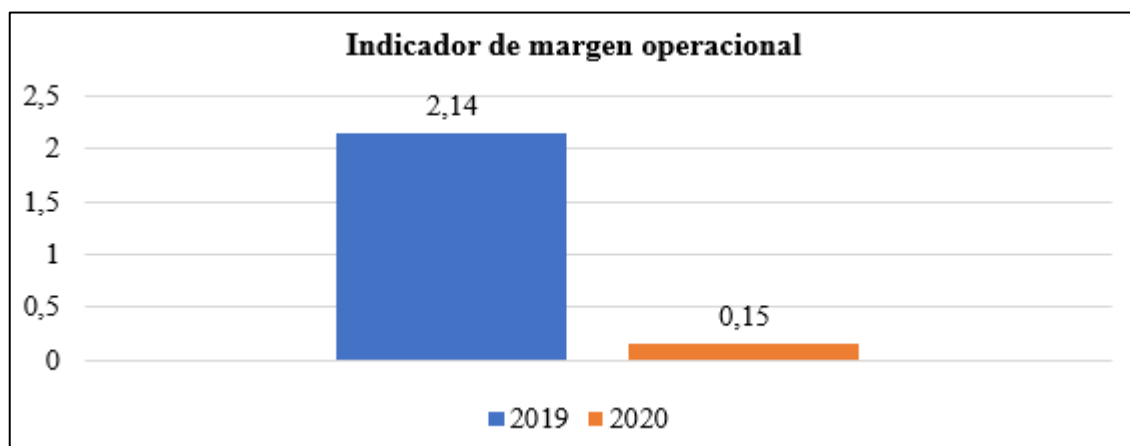
$$2019 = \frac{14.534,81}{679.667,89} \times 100 = 2,14$$

$$2020 = \frac{781,93}{530.510,05} \times 100 = 0,15$$

Descripción	Margen operacional	
Año	2019	2020
Índice	2,14	0,15

**Figura 15**

*Indicador de margen operacional*



El margen operacional para el año 2019 se ubicó en 2,14% mientras que para el 2020 se redujo al 0,15%. Lo que significa que la empresa ha generado un bajo margen operativo

que se relaciona a los altos niveles de gastos operacionales y la disminución de las ventas. Los costos para el año 2019 representan el 77,36% de las ventas, mientras que para el 2020 fue de 76,05%, sin embargo, para este último año las ventas se redujeron en un 21,94% disminuyendo de US\$ 679.667,89 a \$ 530.510,05 en el 2020. Esto se debió a que en el año 2020 la compañía cerró un mes permanente sus puertas hasta que se retornó poco a poco a la normalidad disminuyendo sus ventas a diferencia que los gastos operacionales se mantuvieron como el gasto de personal, de arriendo etc.

### 3. Rentabilidad neta de ventas

Fórmula:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Resultado

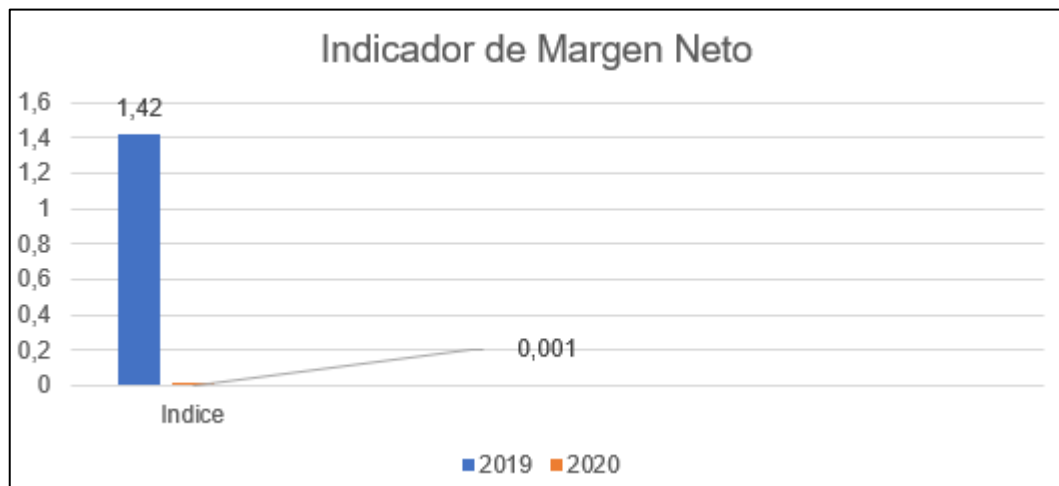
$$2019 = \frac{9.646,00}{679.667,89} \times 100 = 1,42$$

$$2020 = \frac{781,93}{530.510,05} \times 100 = 0,001$$

	Margen Neto	
Año	2019	2020
Índice	1,42	0,001

**Figura 16**

*Indicador de margen neto*





La rentabilidad neta de ventas en el año 2019 fue del 1,42% mientras que en el año 2020 se ubicó en 0,0014%. A consecuencia de una utilidad neta para el año 2019 de US\$ 9.646 y mientras que en el 2020 se obtuvo utilidad neta de 781,93 al disminuir las ventas disminuyó la utilidad.

#### 4. Razones de efectividad

##### a) Rendimiento

##### Margen bruto de utilidad

Fórmula:

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de mercancías vendidas}}{\text{Ventas}}$$

Resultado

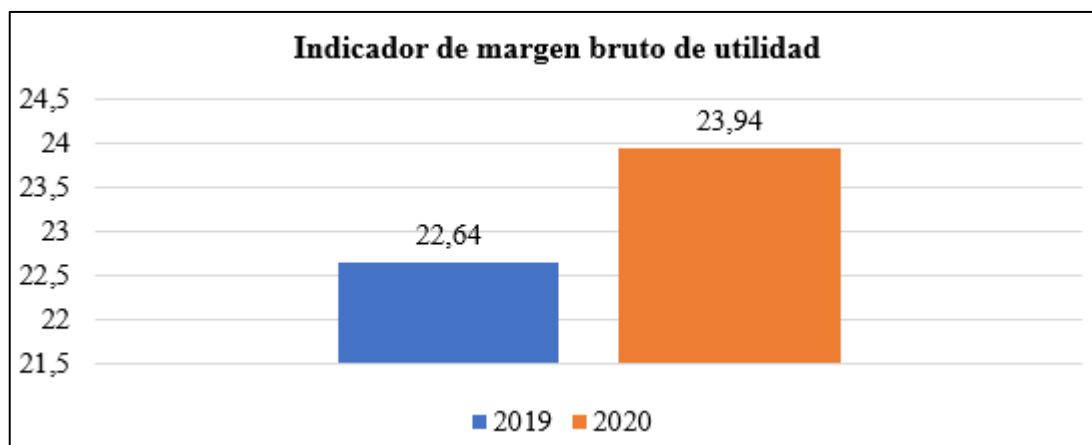
$$2019 = \frac{679.667,89 - 525.809,38}{679.667,89} \times 100 = 22,64$$

$$2020 = \frac{530.510,05 - 403.491,17}{530.510,05} \times 100 = 23,94\%$$

Descripción	Margen bruto de utilidad	
Año	2019	2020
Índice	22,64%	23,94%

**Figura 17**

*Indicador de margen bruto de utilidad*



En el año 2019 el margen bruto de utilidad fue del 22,64%, mientras que para el 2020 aumentó al 23,94%.

Revelando este índice el porcentaje de ingresos alcanzados en relación a los costos que se necesitaron para generarlos, en el año 2020 el margen de utilidad fue superior al año 2019 a pesar de que sus ventas fueron inferiores estuvieron en relación a sus costos de ventas.

### 5. Tasa de retorno del activo total

Formula

$$\text{Tasa de retorno del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Resultado:

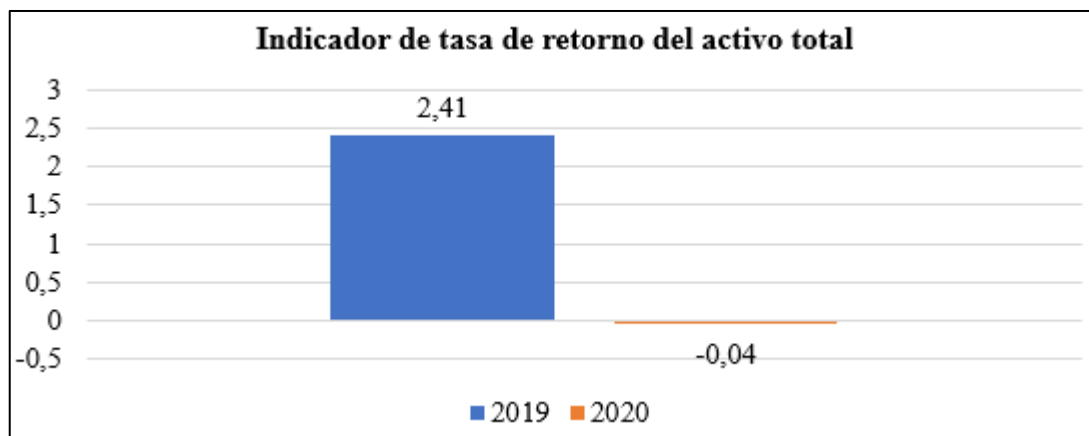
$$2019 = \frac{9.646}{400.493,94} \times 100 = 2,41\%$$

$$2020 = \frac{-207,57}{493.634,28} \times 100 = -0,04\%$$

Descripción	Tasa de retorno del activo total	
Año	2019	2020
Índice	2,41%	-0,04%

**Figura 18**

*Indicador de tasa de retorno del activo total*



Este indicador muestra la relación que existe entre la utilidad neta obtenida en los años 2019 y 2020 y los activos totales respectivamente sin considerar si son financiados por la misma empresa o por terceros en este caso socios, se sugiere que este resultado sea superior a cinco, analizando que en el año 2019 el retorno del activo fue de 2,41% siendo inferior al valor sugerido y en el año 2020 incluso llego a ser negativo -0,04%.

## 6. Razones de crecimiento

Para De Armas (2008) las razones de crecimiento permiten establecer la capacidad de la organización para contar con su posición financiera dentro del entorno empresarial. Para ello, es necesario establecer los siguientes indicadores:

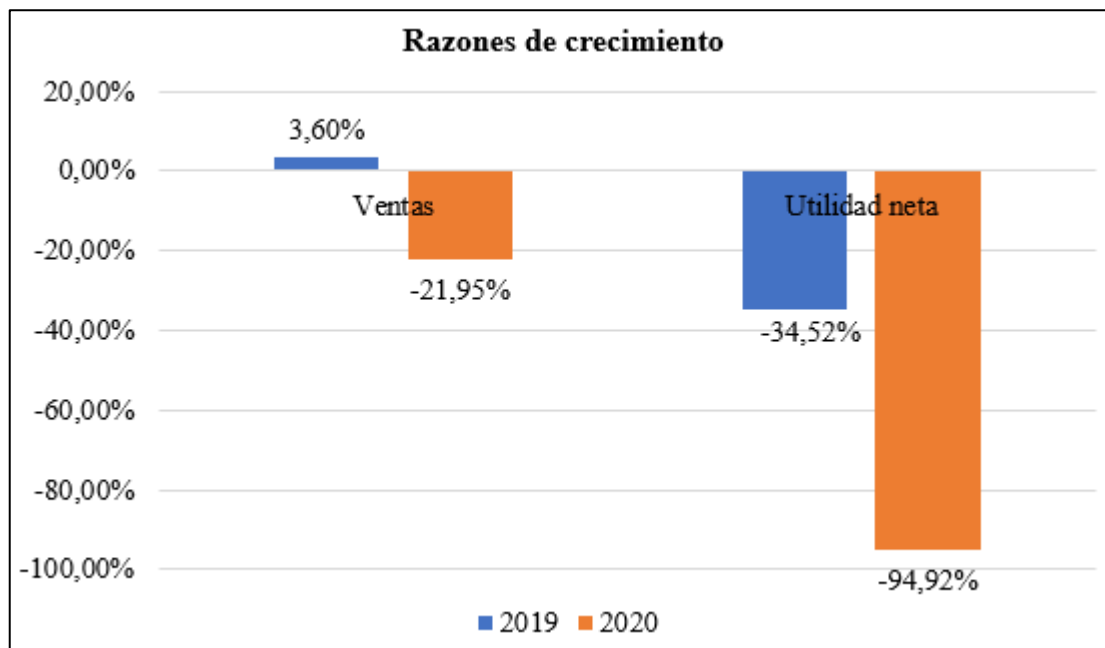
Ventas = Crecimiento porcentual anual del total de ventas

Utilidad Neta = Crecimiento porcentual anual de utilidades

Descripción	2019		2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Ventas	679.667,89	3.60%	530.510,05	- 21,95%
Utilidad neta	14.534,81	- 34.52%	781,93	-94,92%

**Figura 19**

*Razones de crecimiento*



Para el año 2019 las ventas tuvieron un crecimiento del 3,60% al pasar de US\$ 656.028,55 en el 2018 a 679.667,89 en el 2019, sin embargo, para el año 2020 las ventas disminuyen en un -21,95% al ubicarse en US\$ 530.510,05 por la aparición de la pandemia del COVID-19. En el caso de las utilidades, para el año 2019 caen en un -34,52% al pasar de US\$ 22.198,22 en el año 2018 a US\$ 14.5334,81 en el 2019, y vuelven a caer en un -94,92% en el 2020 al ubicarse en US\$ 781,93.

## 7. Indicador de gestión

Expresan cuantitativamente el desempeño de un proceso dentro de la empresa.

Indicadores de eficiencia

### Productividad

Fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Resultado:

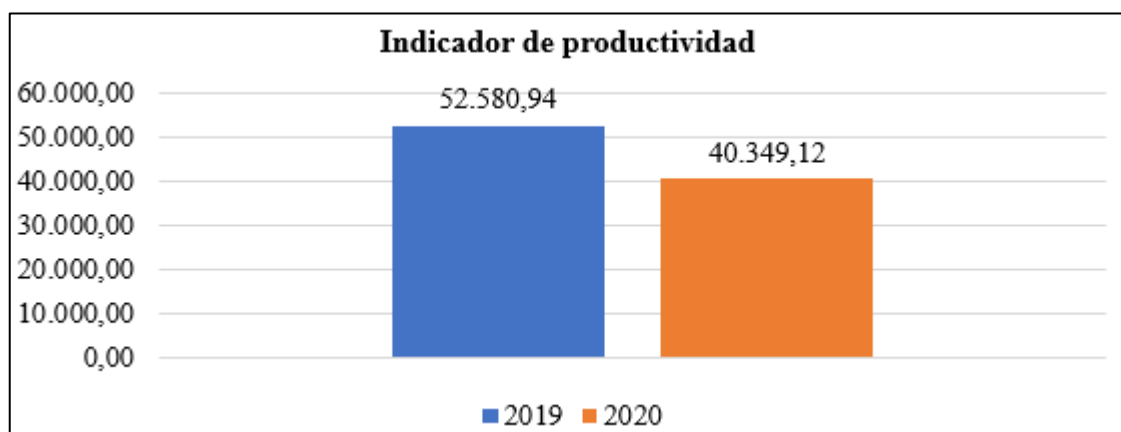
$$2019 = \frac{525.809,38}{10} = 52.580,94$$

$$2020 = \frac{403.491,17}{10} = 40.349,12$$

Descripción	Productividad	
Año	2019	2020
Índice	52.580,94	40.349,12

**Figura 20**

*Indicador de productividad*



La productividad para el año 2019 se ubicó en US\$ 52.580,94 por cada colaborador de la empresa, en el 2020 está disminuyó en US\$ 40.349,12. Lo que repercutió en los niveles de ventas. Esta disminución se dio porque la empresa cerro la atención al público por un mes, no se dieron ventas, el personal no asistió a laborar es decir no resultado productivo para la empresa

### Dotación de fondos

Fórmula:

$$\text{Dotación de fondos} = \frac{\text{Promedio de activo tangible}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Resultado:

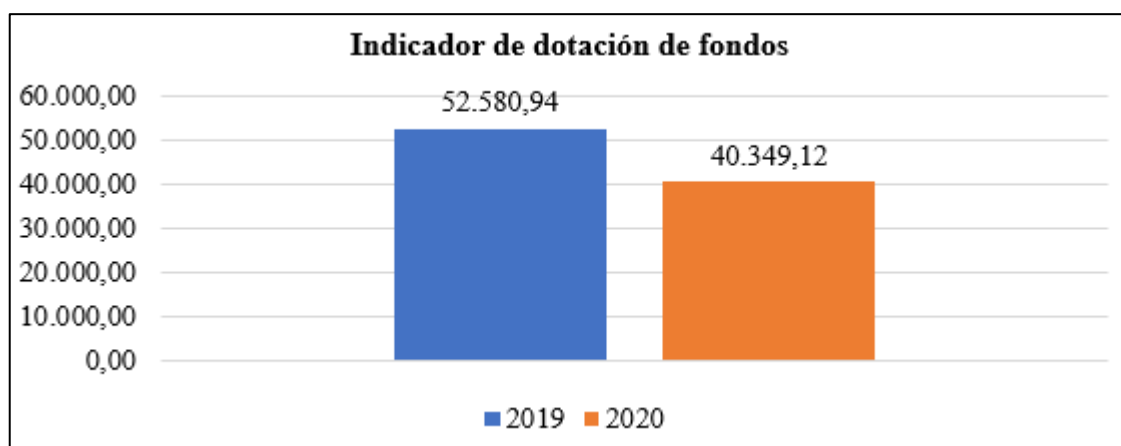
$$2019 = \frac{394.933,57}{10} = 39.493,36$$

$$2020 = \frac{497.192,05}{10} = 48.719,21$$

Descripción	Dotación de fondos		
	Año	2019	2020
Índice		39.493,36	48.719,21

### Figura 21

*Indicador de dotación de fondos*



Para el año 2019 se destinó US\$ 39.493,36 como dotación de fondos por cada empleador, mientras que para el 2020 el valor ascendió a US\$ 48.719,21. Es decir, para el 2020 se destinaron mayores recursos por cada trabajador, considerando que mientras la empresa estuvo cerrada el personal se le cancelo los meses que no asistieron, a laborar.

## 7. Indicadores de eficacia

Índice de cobertura

Fórmula

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Número de usuarios atendidos}}{\text{Número potencial de usuarios}}$$

Resultado:

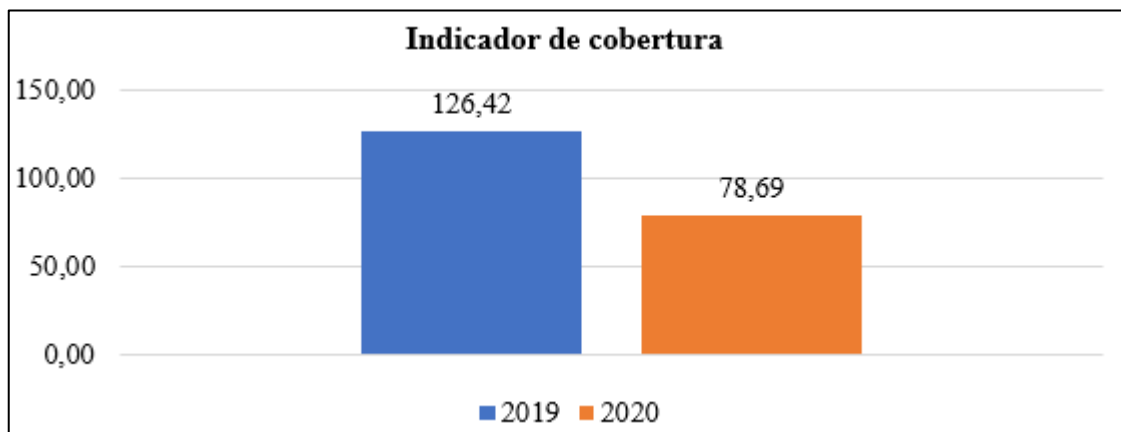
$$2019 = \frac{67}{53} = 126,42\%$$

$$2020 = \frac{48}{61} = 78,69\%$$

Descripción	Índice de cobertura	
Año	2019	2020
Índice	126,42%	78,69%

**Figura 22**

*Indicador de cobertura*



En el año 2019 se tenía como meta atender a 53 usuarios potenciales, sin embargo, la meta fue sobrepasada, ubicándose en 67 lo que da un 126,42% de cumplimiento. Para el año 2020, y debido a la pandemia del COVID-19, las proyecciones estimaban alcanzar 61 usuarios, pero se alcanzó apenas 48, con un 78,69% de lo planeado.

### e) Índice de cumplimiento de la utilización de recursos

Fórmula:

$$\text{Índice de cumplimiento} = \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos planeados}}$$

Resultado

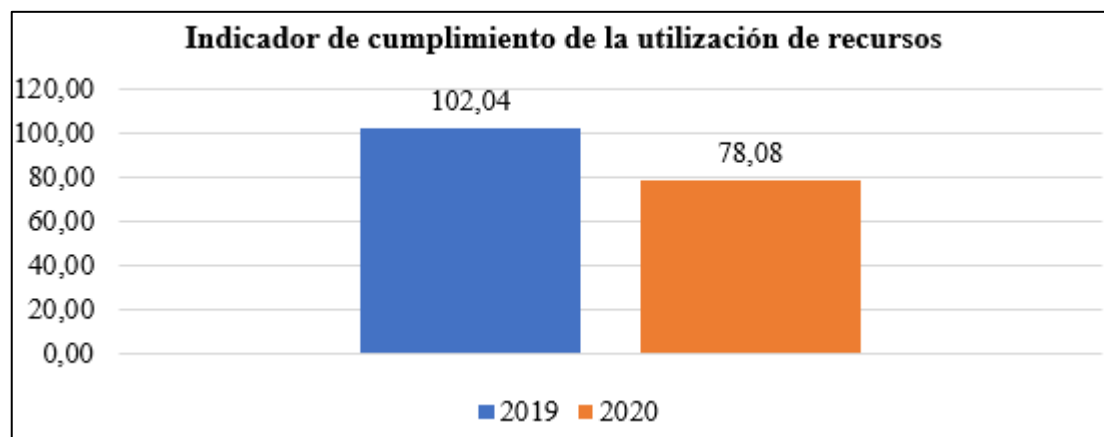
$$2019 = \frac{665.133,08}{651.830,42} = 102,04\%$$

$$2020 = \frac{529.728,12}{678.435,74} = 78,08\%$$

Descripción	Índice de cumplimiento de la utilización de recursos	
Año	2019	2020
Índice	102,04%	78,08%

**Figura 23**

*Indicador de cumplimiento de la utilización de recursos*



En el año 2019 se cumplió un 102,04% de las expectativas en cuanto a la utilización de recursos, en el 2020 está cayó al 78,08% de cumplimiento, por el pésimo año en lo económico y organización por el que atravesó la organización.

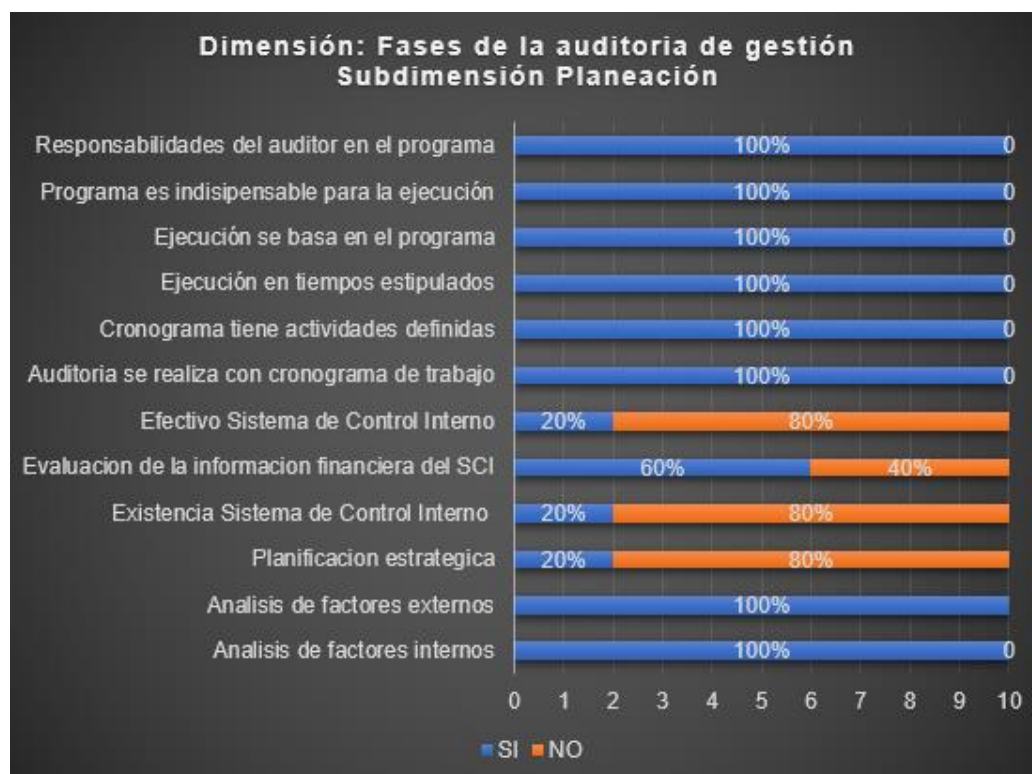
### **3.2. Resultados de las encuestas al personal de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.**

Los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas son los siguientes:

En la variable de auditoría de gestión se encuentran dos dimensiones, la primera es fases de la auditoría, la cual esta compuestas por: planeación, ejecución, informe, control de calidad y seguimiento.

**Figura 24**

*Subdimensión: Planeación*



En el indicador análisis organizacional el 100% de los encuestados considera necesario efectuar una visión sistémica, que comprenda el análisis de factores internos, donde se evalúe la cultura organizacional e identifique sus procesos para gestionarlos en función de las metas propuestas, y el análisis de factores externos, donde se evalúe el entorno próximo y el entorno remoto para gestionar los potenciales riesgos y/o aprovechar las oportunidades. Por otra parte, el 20% manifiestan que en la entidad existe una planificación estratégica formal, que permite ordenar las actividades, proyectos y tareas en función de sus objetivos, fijando metas e indicadores de gestión, que permitan evaluar los resultados de su gestión; en contraste, el 80% se manifiesta lo contrario.

En la evaluación del control interno el 20% manifiesta que la entidad ha instaurado un sistema de control interno a través de un manual de control interno formal. El mismo porcentaje indica que el control interno si se evalúa a intervalos de tiempo planificados, mediante algún método para la determinación de su efectividad, a fin de analizar los riesgos y compararlos con un marco de referencia. A diferencia del 80% que no se encuentra de acuerdo con estas afirmaciones. El 60% de los encuestados indica que el sistema de control interno ha sido instaurado para evaluar y controlar la eficacia y



efectividad de sus operaciones, la confiabilidad de su información financiera y cumplimiento de leyes.

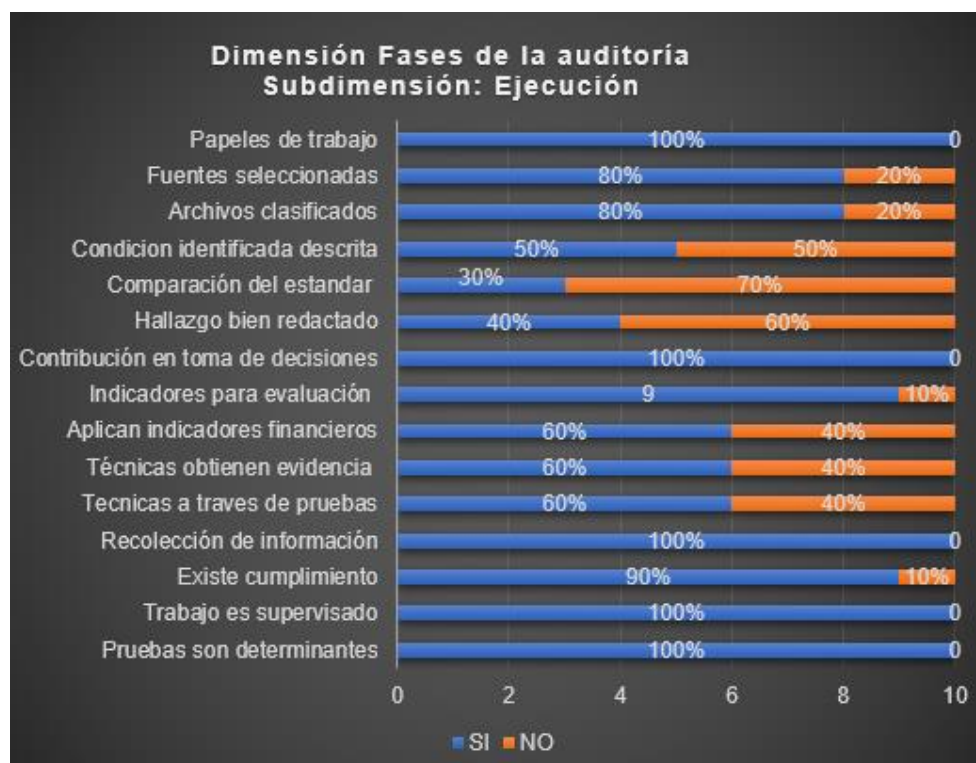
En el indicador plan de trabajo el 100% afirma que es necesario que la auditoría interna se realice bajo una adecuada planificación a través de un cronograma de trabajo, que debe encontrarse conformado por actividades adecuadamente definidas y planificadas para que se cumplan dentro de los tiempos establecidos.

El 100% de los encuestados en el programa de auditoria considera que la preparación del programa de auditoría es un aspecto fundamental para la adecuada ejecución de la auditoría y que debe contener los pasos y procedimientos indispensables para su ejecución, encontrándose establecidas las responsabilidades competentes a todas las personas que forman parte del equipo auditor.

Con estas respuestas se puede visualizar que la empresa si necesita una visión sistemática de los factores internos y externos, dejar establecida una planificación estratégica para ser aplicada en la empresa. Se evidencia la inexistencia de SCI formal en la empresa, por lo cual los empleados están de acuerdo con que se realice la auditoria en la empresa de forma planificada y con un programa de auditoria establecido previamente.

**Figura 25**

*Subdimensión Ejecución*



En el indicador pruebas de auditoría el 100% del personal indica que las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones y que el trabajo debe ser supervisado por un especialista de la unidad de auditoría, el 90% manifiesta que si se determina el grado de cumplimiento a través de condición, criterio, efecto y causa.

En las técnicas de auditoría el 100% indica que para la recolección de la información se utilizan técnicas verbales, oculares, documentales, físicas, escritas, entre otras que se aplican en una auditoría de gestión de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que realiza, el 60% sostiene que la aplicación de las técnicas se efectúa a través de pruebas selectivas, muestreo estadístico, entrevistas, encuestas, determinación de síntomas, sospecha, intuición del auditor, herramientas informáticas y que su aplicación contribuye a la obtención de evidencia necesaria y suficiente certeza para fundamentar las opiniones y conclusiones, garantizando su objetividad y profesionalidad.

En la evaluación de la gestión de acuerdo con indicadores el 60% de los encuestados indica que en su empresa, se evalúa la gestión mediante la aplicación de indicadores financieros, a diferencia del 40% que indica que en la empresa no se aplican indicadores financieros, el 90% considera que son suficientes los índices: de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de cobertura o reserva para la evaluación de la gestión de la entidad en el ámbito económico – financiero y el 100% indica que los resultados de los indicadores permitirán obtener información financiera y económica de la organización que contribuyen en la toma de decisiones

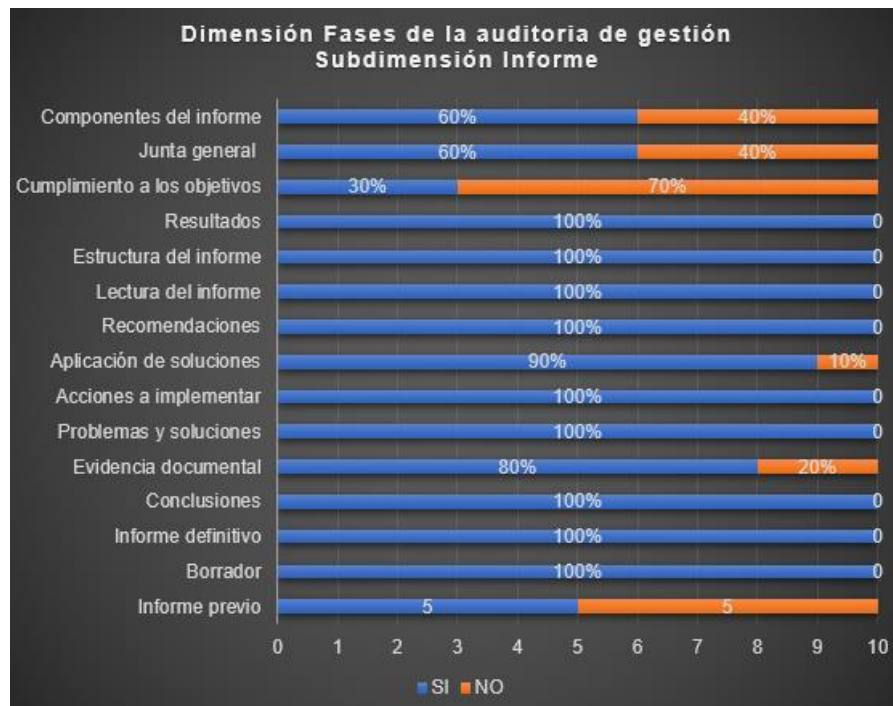
En el hallazgo el 40% del personal revela que el mismo se redacta de forma objetiva, clara y con precisión, en sus atributos de condición, criterio, causa y efecto, así como sus conclusiones y recomendaciones, a diferencia del 60% que no tiene la misma opinión, el 30% indica que si se detalla el estándar contra el cual ha comparado la condición mientras que el 70% tienen diferente respuesta, el 50% asevera que si se describe la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa de la condición identificada.

En el indicador evidencia y papeles de trabajos el 80% de los informantes indican que en la empresa si se clasifica los papeles de trabajo que contiene la evidencia en archivo permanente y archivo corriente y que se selecciona adecuadamente las fuentes de las que proviene la evidencia. El 100% contesta que en la empresa si se recaba la evidencia en papeles de trabajo que soportan la información obtenida en la labor de auditoría.

Como se puede observar en lo que respecta a la subdimensión ejecución los resultados demuestran que esta si se lleva de forma adecuada en la empresa, aunque existe cierto desconocimiento a nivel del personal en aspectos fundamentales como lo es el hallazgo.

**Figura 26**

*Subdimensión informe*



En el indicador borrador el 50% del personal expresa que en su empresa, el informe borrador se considera un informe previo donde se señalan los comentarios, conclusiones y recomendaciones a ser discutidos con el auditado y el 100% indica que el mismo puede ser modificado, incrementado, eliminando, enmendado, para ser enviado a los directivos de la empresa, y que su lectura debe darse previo a la aprobación del informe definitivo de la auditoria de gestión.

En las conclusiones el 100% del personal sostiene que las mismas permiten conocer si se alcanzaron los objetivos de la auditoria y que si presentan los problemas y las soluciones encontradas por el auditor, y el 80% indica que las conclusiones están respaldadas por evidencia documental

El 100% de los encuestados indican que las recomendaciones describen las acciones que se espera que la administración implemente y que las mismas buscan la optimización de la gestión organizacional y el 90% afirma que las recomendaciones ofrecen orientación sobre las soluciones y se han agrupado por el nivel jerárquico responsable de aplicarlas.

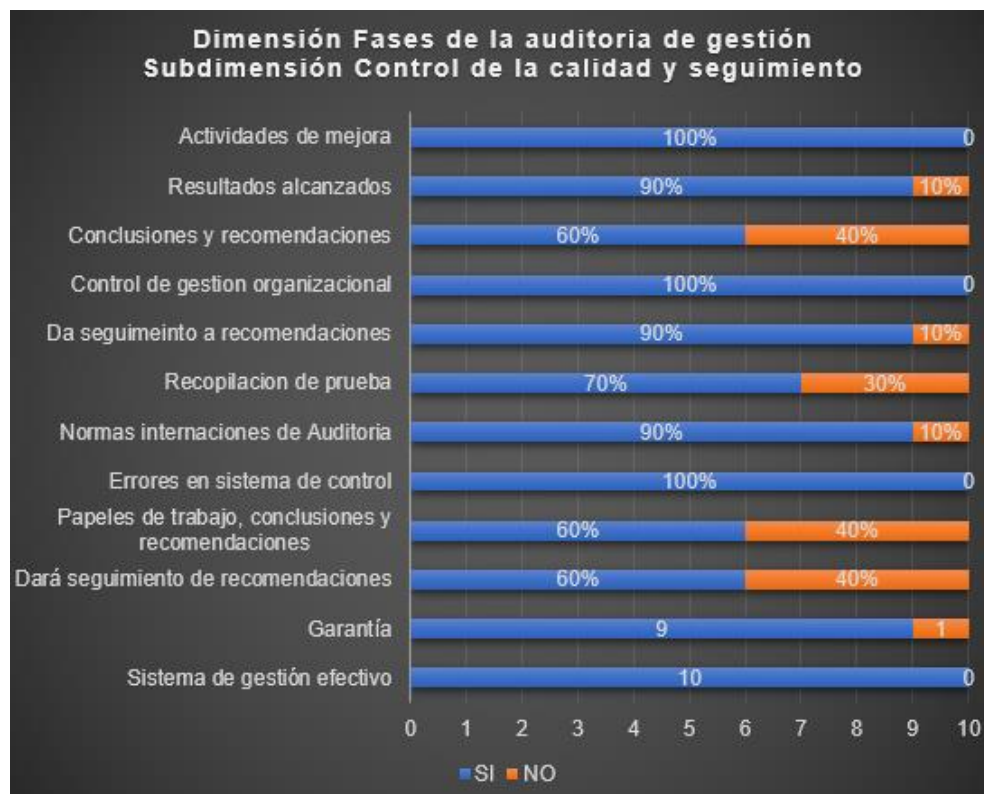
En la presentación de resultados el total de los encuestados está de acuerdo que el informe sea presentado a los directivos de la empresa, previo a la convocatoria formal a fin de que los responsables se encuentren informados y presentes a la lectura del informe de auditoría, y que este informe tenga la estructura que tendrá el informe final ofreciendo a gerencia una idea más clara de los resultados obtenidos

El 30% de los encuestados manifiestan que el informe final dará cumplimiento a los objetivos de la auditoría, el 70% no está de acuerdo con esta información, el 60% indica que el informe debe ser presentado a la junta general de socios y al representante legal y que el informe se debe componer por hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Estas respuestas permiten identificar que, en el informe, la mayoría de las respuestas permiten determinar el conocimiento y el otorgamiento debido a este importante subdimensión que recoge no solo la identificación de los problemas, sino que pone en análisis las posibles soluciones.

**Figura 27**

*Subdimensión: Control de la calidad y seguimiento*



En el sistema de aseguramiento de la calidad el 100% de los encuestados indica que, si se revisan que los elementos que forman parte del sistema de gestión resulten efectivos, el 90% que este sistema es garantía del trabajo de la auditoría de gestión y el 60% de los encuestados cree que la empresa permitirá dar seguimiento a las recomendaciones.

El 60% de los encuestados expresa que el indicador aseguramiento de la calidad en las fases de la auditoría de gestión se encuentra conformado por: papeles del trabajo, las conclusiones y recomendaciones, el 100% indica que el mismo busca evitar errores en el sistema de control y el 90% asegura que la aplicación de las normas internacionales de auditoría asegura la veracidad y confiabilidad de la auditoría

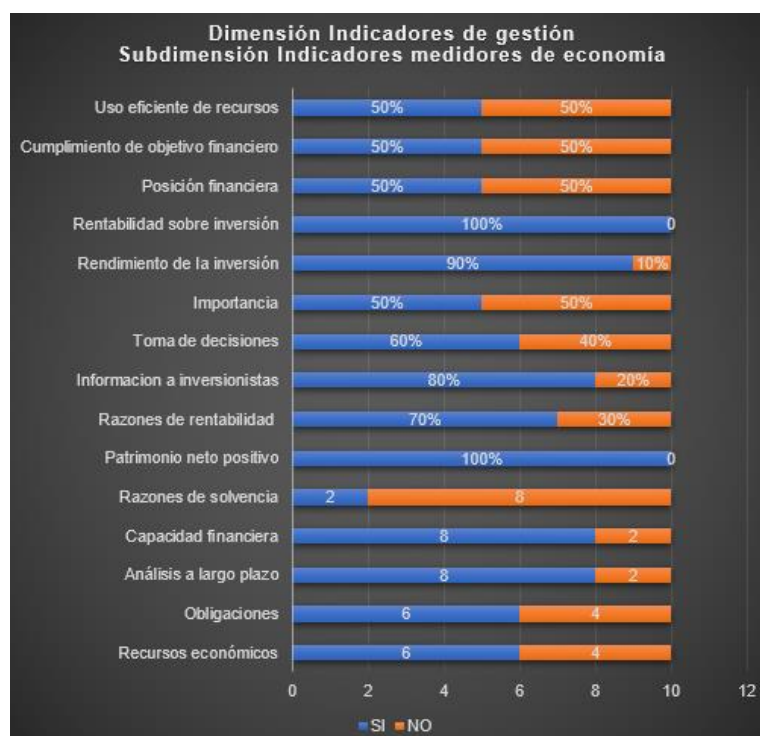
En la aplicación de las pruebas para determinar el seguimiento el 70% de los encuestados manifiesta que se necesita de la recopilación de pruebas, el 90% expresa que este indicador da el seguimiento a las recomendaciones indicadas en el informe y el 100% indica que este indicador busca ejercer un mayor control en cuanto a la gestión organizacional

En el indicador informe de seguimiento, el 60% sostiene que el informe si contiene las conclusiones y recomendaciones del trabajo final, mientras que el 40% asegura lo contrario, el 90% alimenta que el informe si demuestra los resultados alcanzados en el trabajo de auditoría. Y el 100% asegura que el informe contiene las actividades de mejoras producto del trabajo de auditoría.

La segunda dimensión de la variable de auditoría de gestión a analizar es indicadores de gestión que está integrada por indicadores medidores de economía, indicadores medidores de eficiencia y de eficacia.

**Figura 28**

*Subdimensión Indicadores de medidores de economía*



En la subdimensión indicadores medidores de economía el 60% de los encuestados asegura que las razones de liquidez y actividad ofrecen información sobre los recursos económicos de la empresa para hacer frente a los compromisos adquiridos en el corto plazo y que las mismas miden la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones, mientras que el 40% indica lo contrario, el 80% indica que las razones de liquidez y actividad pueden ser empleados en el análisis a largo plazo en la empresa

En las razones de solvencia el 80% afirma que las razones de solvencia analizan la capacidad financiera en el largo plazo y el 20% asegura que las mismas resultan del análisis del activo circulante y el pasivo circulante, mientras el 80% asegura lo contrario, el 100% del personal indica que la empresa debe tener un patrimonio neto positivo

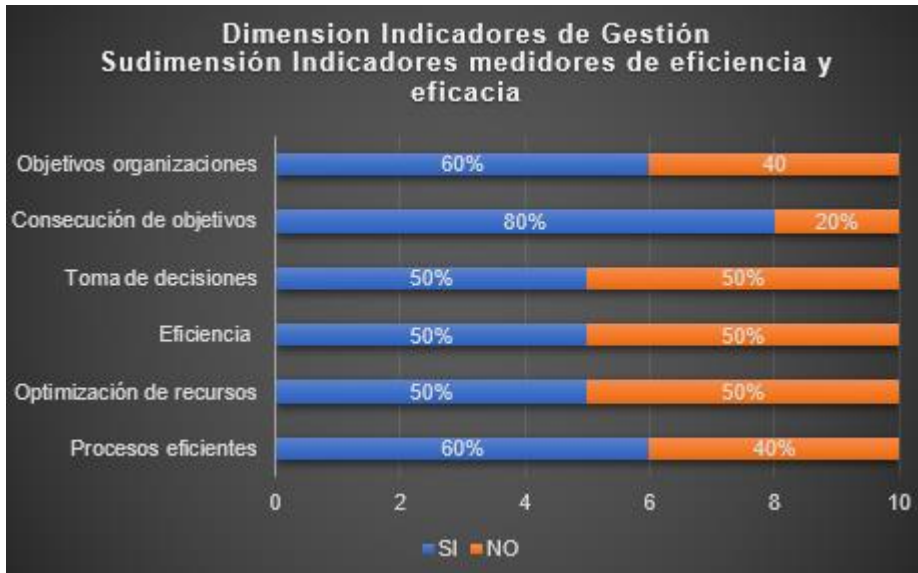
El 70% de los encuestados sostiene que las razones de rentabilidad contribuyen a determinar el nivel de ganancia de la empresa en relación con sus activos, ventas o inversión y el 80% indica que las mismas ofrecen información a los inversionistas para determinar si alcanzaron los objetivos. El 60% de los participantes afirman que las razones de rentabilidad contribuyen a la adecuada toma de decisiones mientras que el 40% no lo afirma.

El 50% de encuestados conoce la importancia de las razones de efectividad para conocer el rendimiento de la inversión., el otro 50% desconoce su importancia. El 90% del personal sostiene que el rendimiento de la inversión se obtiene de dividir las utilidades netas entre los activos totales y el total de los encuestados indican que las razones de efectividad dan a conocer la rentabilidad que tiene Gonzaga y Rodríguez sobre la inversión

En el indicador razones de crecimiento el 50% sostiene que las mismas permiten conocer la capacidad que tiene la empresa para conservar su posición financiera, además de conocer si el objetivo financiero de la empresa se está cumpliendo y que además las razones de crecimiento ofrecen información sobre el uso eficiente de los recursos de la empresa. A diferencia del otro 50% de los encuestados que no sostiene el mismo criterio. En forma general se puede afirmar que en esta subdimensión se hace evidente el desconocimiento de los colaboradores de la empresa en cuanto a temas como las razones de solvencia, el uso eficiente de los recursos, las obligaciones y los recursos económicos.

**Figura 29**

*Subdimensión Indicadores medidores de eficiencia y eficacia*



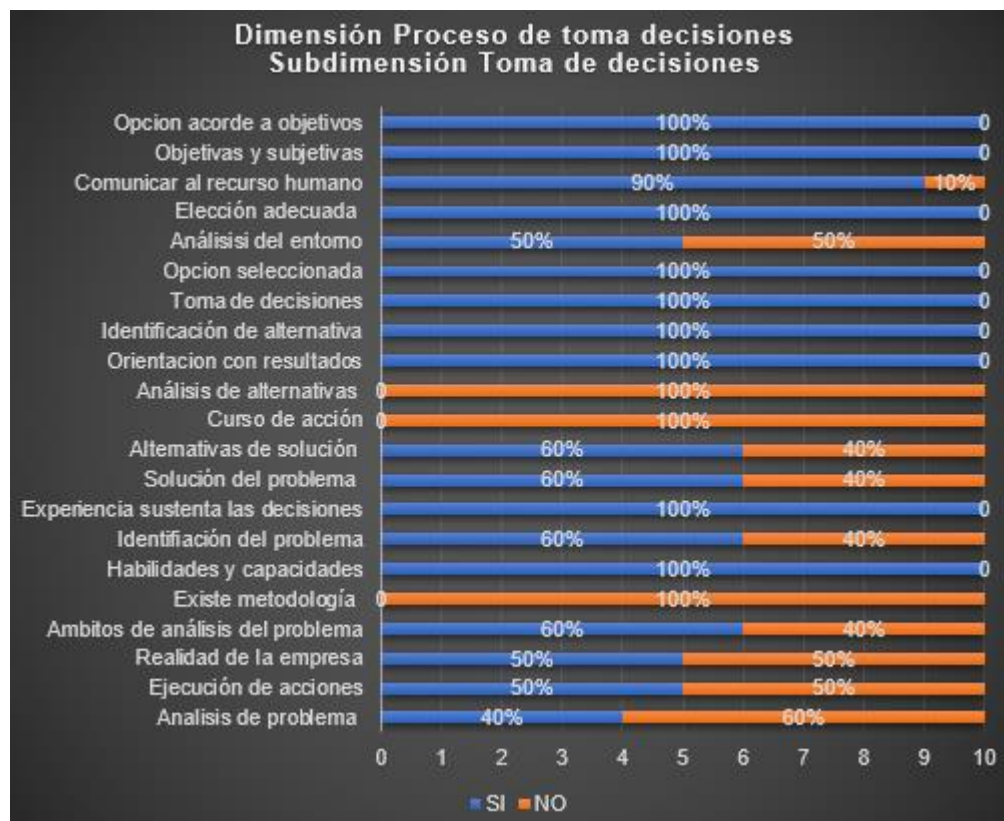
En el indicador medidor de eficiencia el 60% de los encuestados considera que la capacidad de Gonzaga y Rodríguez y su actuación en cada uno de los procesos es eficiente el otro 40% no tiene la misma opinión. El 50% asegura que Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. optimiza los recursos que posee y que en la empresa se mide la eficiencia de forma cualitativa y cuantitativa, el otro 50% de los encuestados no comparte esta opinión. El 50% considera que la eficacia contribuye a la toma de decisiones de los directivos de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda., a lo contrario del otro 50% que no tiene la misma opinión. El 80% sostiene que la empresa analiza la manera que consigue los objetivos propuestos. El 60% de los encuestados soporta que la empresa busca si busca alcanzar los objetivos organizaciones, el otro 40% indica lo contrario.

A continuación, se analizan las respuestas de las encuestas en relación a la variable toma de decisiones que tiene como dimensión proceso de toma de dimensiones.



**Figura 30**

*Subdimensión Toma de decisiones*



En el indicador percepción del problema el 40% de los encuestados indica que los directivos analizan el problema y su contexto, el 60% indica lo contrario. El 50% asegura que si se determinan las acciones y los movimientos que puedan ejecutar y que la toma de decisiones se da de acuerdo con las necesidades y realidad del contexto empresarial. A diferencia del otro 50% que no opina lo mismo

En el análisis del problema el 60% indica que si se analiza el problema desde el ámbito económico, financiero, comercial, logístico y humano en lo cual discrepa el 40%, el 100% de los encuestados indica que la empresa no tiene metodología establecida para realizar el análisis del problema. Y el 100% del personal encuestado manifiesta que es importante que el gerente disponga de habilidades y capacidades para enfrentar los problemas.

En la definición de los objetivos el 60% indica que una vez que se identifica el problema se definen los objetivos y las metas opinión contraria al 40% de los encuestados. El 100% manifiesta que los directivos sustentan las decisiones en la experiencia. El 60% asegura que si se consideran los objetivos que persiguen la empresa para resolver problemas



En la selección del curso de acción el 60% de los encuestados indican que antes de tomar decisiones se establecen posibles alternativas de solución. El 100% de los empleados aseguran que en la empresa no se selecciona un curso de acción para solucionar los problemas y no se considera que se realiza un profundo análisis para seleccionar la mejor alternativa de solución.

El 100% de los encuestados afirman que en la evaluación y comparación de las acciones los resultados obtenidos orientan al gerente, que se debe identificar a la mejor alternativa y que la misma debe contribuir a la toma de decisiones

En el indicador elección de la opción más adecuada el 100% del personal asegura que el gerente selecciona la opción más adecuada, el mismo porcentaje indica que al elegir la opción más adecuada se aminoran los riesgos que se asocian a la organización. 50% indica que el gerente selecciona la opción más adecuada basado en el análisis del entorno, el otro 50% no comparte esta opinión

En la implementación de la opción seleccionada el 90% de participantes si considera que la opción seleccionada debe ser comunicada al recurso humano, el 100% afirma que se necesita de condiciones objetivas y subjetivas para la decisión más conveniente, y que la opción debe estar acorde a los objetivos y metas organizacionales

Para los gerentes de las empresas uno de sus principales objetivos es obtener utilidad y mantener una posición estable en el mercado, descuidando tal vez la parte financiera al no conocer cómo se encuentra internamente la empresa, por lo que se recomienda evaluar periódicamente la situación financiera.

Entre las técnicas más utilizadas para realizar esta visualización es el análisis de los estados financieros, al ser documentos que reposan en todas las empresas y que al ser por periodos pueden permitir una evaluación del presente y así mismo realizarlo en un nivel comparativo de periodos, como se ha realizado en esta investigación, una comparación de resultados entre los años 2019 y 2020.

## CAPITULO 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos en la investigación contrastados con la teoría. Es así que en los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda., en lo que respecta a la subdimensión, planeación de acuerdo con Mero (2018) la planeación es llevar a cabo una evaluación de las condiciones que presenta la empresa; es así que Bravo et al (2018) indican también la importancia de que la empresa elabore un plan de calidad, donde puedan definirse las metas adecuadas para la mejora de la actual situación buscando la planificación de trabajos estratégicos.

Por otro lado, De Armas (2008) relaciona la fase la planeación con la implementación de estrategias para que la planificación se encuentre de acuerdo con el cronograma de actividades. Contrastando la teoría con los resultados obtenidos en la investigación, los colaboradores de la empresa Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda., evidencian precisamente la importancia de la planeación, demostrando en las respuestas la importancia de aspectos como la planeación, la definición de las actividades en el cronograma, la ejecución en los tiempos estipulados que confirman la teoría de los autores aquí expuestos.

Además las respuestas en cuanto a indicadores relacionados con la efectividad en el sistema de control interno con apenas el 20% de respuestas afirmativas; la existencia de un control interno, donde el 80% de los encuestados mencionan que no se lleva a cabo y la escasa planificación estratégica con el 80% de las respuestas indicando que no existe en la empresa, dan cuenta que la empresa requiere de una visión sistemática tanto de aquellos factores internos como externos que permita definir la planificación estratégica, lo que también conduce a interpretar que los encuestados reconocen la importancia de planear la implementación de un programa de auditoría.

En lo que respecta al subdimensión de ejecución, esta hace referencia a la administración en sí, ya sea de equipos de trabajo, el análisis de información, la ejecución de pruebas, la emisión de juicios la documentación del trabajo, entre otros aspectos, es así que de acuerdo con Pistola y Viñuales (2021) la ejecución consiste en la aplicación de cada uno de los programas de auditoría y en el uso de diversas pruebas y técnicas que contribuyen a generar los hallazgos. Es así como en los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación demuestra que el 100% de las personas encuestadas mencionan que la aplicación de pruebas es determinante en la fase de ejecución, lo cual

coincide con lo expresado por De Armas (2008) al mencionar que las pruebas permiten el recopilar evidencia sobre la efectividad y la eficiencia.

De acuerdo con De Armas (2008) también se menciona que en esta fase es imprescindible el uso de técnicas, entre los que se destacan la recopilación documental, observación, entrevista, cuestionarios, cédulas, entre otros. Los resultados obtenidos en la investigación coinciden con lo mencionado por el autor, donde el 100% de las personas encuestadas confirman que para la recolección de la información se utilizan técnicas verbales, oculares, documentales, físicas, escritas, entre otras que se aplican en una auditoría de gestión de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que realiza. Es necesario destacar que este factor es de relevancia debido a que la aplicación de las técnicas permite la obtención de información importante, contribuyendo a una eficaz gestión de la auditoría.

En cuanto a la gestión de acuerdo con los indicadores, De Armas (2008) indica que estos se convierten en un elemento importante que permite la evaluación, la gestión y el desempeño de la empresa permitiendo determinar su comportamiento organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que la empresa en realidad no está aplicando estos organizadores o existe desconocimiento por parte del personal debido a que el 60% de los encuestados manifiesta su empleo, mientras que el 40% admite que no son empleados.

Desde la teoría también se afirma que los indicadores de una organización se llegan a dividir en: índice de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de cobertura o reserva (De Armas, 2008); aspectos que coinciden con el 90% de los encuestados que manifiestan que son suficientes los índices: de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de cobertura o reserva para la evaluación de la gestión de la entidad en el ámbito económico – financiero. En lo que respecta al hallazgo, estos son el resultado de la evaluación que muestran la conformidad o no conformidad de la auditoría de gestión (Franklin, 2007); los resultados obtenidos en la investigación demuestran que los encuestados no tienen muy claro el papel del hallazgo dentro la gestión de la auditoría, debido a que las respuestas no presentaban uniformidad. En lo que respecta a la evidencia de los papeles de trabajo, estos se convierten en las pruebas documentales de los hallazgos obtenidos en la auditoría de gestión, con lo que se fundamenta y concluye los resultados que se alcanzaron en el proceso (De Armas, 2008). Los resultados de la investigación demuestran que evidentemente el 80% de los encuestados manifiestan que la empresa si demuestra la

importancia de este indicador, además de que el 100% manifiesta que la información si es recabada de forma adecuada.

De la subdimensión informe, al respecto, Amarrante y Jiménez (2016) manifiestan que su contenido debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección empresariales. Definición que en su mayoría es compartida con los resultados de la investigación. Uno de los primeros indicadores analizados, el borrador, que es un informe preliminar que contiene información de los resultados obtenidos en la auditoría y que puede ser sometido a modificaciones (De Armas, 2008), los resultados obtenidos con la investigación destacan estos aspectos, al ser considerado un informe previo que contiene importante información, con el 50% de las respuestas, además que las personas encuestadas conocen que este se puede someter a modificación.

Otro importante indicador son las conclusiones, son las síntesis de los problemas y soluciones que se detectaron durante la auditoría de gestión (Franklin, 2007). El 100% del personal encuestado coincide con esta afirmación, el 100% reconoce que estas permiten conocer el nivel de alcance de los objetivos de la auditoría y la identificación de los problemas y las soluciones, además de que el 80% considera también que durante el proceso, estas conclusiones se encuentran con el adecuado respaldo de la evidencia hallada.

En el indicador relacionado con las recomendaciones, es importante conocer que estas describen las acciones que espera que la administración tome como resultado de sus hallazgos (Franklin, 2007). Esta definición concuerda completamente con los resultados obtenidos debido a que el 100% de los encuestados manifiestan que las conclusiones describen las acciones que se espera que la administración implemente, además el 90% de los encuestados se muestra de acuerdo en que a partir de las recomendaciones se ofrece orientación sobre las soluciones a los problemas identificados. En cuanto al indicador de presentación de resultados, este ofrece información a la gerencia sobre cómo estará constituido el informe final, teniendo una idea más clara sobre los resultados que se han obtenido con la auditoría de gestión (Pantoja, 2018), aspecto que se ha identificado en un alto porcentaje de las respuestas de los encuestados.

En lo que respecta al informe final, este debe ser presentado al representante legal de la empresa, a sus directivos, quienes a su vez serán los encargados de buscar los mecanismos para implantar las recomendaciones (Franklin, 2007), en el análisis se ha identificado cierta resistencia en cuanto al cumplimiento del contenido del informe, solo el 30%

menciona que se dará cumplimiento a los objetivos de la auditoría, el 70% manifiesta que es posible que no se muestren de acuerdo con la información presentada, mientras que el 60% indica que este informe debe ser presentado a la junta general de socios y al representante legal.

En la subdimensión, control de calidad y seguimiento, que de acuerdo con Pizarro et al (2018) el seguimiento de las recomendaciones dadas en el informe final de auditoría que permite determinar si se están implementado estas recomendaciones. Entre los resultados obtenidos en los indicadores que forman parte de esta subdimensión se puede identificar que en lo que respecta al sistema de aseguramiento de la calidad, que de acuerdo con De Armas (2008) permite verificar que todos los elementos de un sistema de gestión son efectivos y apropiados, y que se han desarrollado, documentado e implementado de acuerdo con los requisitos especificados; los resultados obtenidos en la investigación demuestran que el 100% de los encuestados informan que los elementos que forman parte del sistema de gestión resultan efectivos, además de que el 90% considera que se convierten en una garantía del trabajo de auditoría, aunque en cuanto al seguimiento de las recomendaciones, no se demuestra del todo su conformidad.

En el indicador sistema de aseguramiento de la calidad, que verifica que todos los elementos de un sistema de gestión son efectivos y apropiados, y que se han desarrollado, documentado e implementado de acuerdo con los requisitos especificados (De Armas, 2008). Los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación permiten reconocer que estos se encuentran en concordancia con lo expuesto por el autor, siendo así que un alto porcentaje de los encuestados conoce la manera en la que se encuentran conformados, el 100% reconoce que lo que se espera es evitar el cometimiento de errores, y el 90% asegura la aplicación de normas internacionales de auditoría asegura la veracidad y confiabilidad de la auditoría. Elementos que están de acuerdo a las normas ISO 9000 sobre el aseguramiento de la calidad que garanticen el trabajo de auditoría de gestión (Franklin, 2007).

Con respecto a las pruebas para documentar el seguimiento, De Armas (2008) menciona que es importante recopilar las pruebas como evidencia de que se está cumpliendo con el seguimiento de las recomendaciones dadas para ejercer un mayor control de la gestión organizacional. De acuerdo con los resultados más del 90% de los encuestados reconocen que es necesaria la recopilación de pruebas, el seguimiento a las recomendaciones emitidas en el informe y el que se busca ejercer un mayor control a la gestión organizacional.

En cuanto al informe de seguimiento, de acuerdo con Franklin (2007) el control de seguimiento debe de constar de un informe en que se demuestren los resultados alcanzados en el trabajo. Como en los subdimensiones anteriores, al tratarse de informes, la mayoría de encuestados no se muestran de acuerdo con las expresiones vertidas por los autores, siendo así que el 60% afirma que este informe se encuentra conformado por las conclusiones y recomendaciones del trabajo final. Además, el 100% reconoce que se encuentra conformado por las actividades de mejoras producto del trabajo de auditoría.

A continuación, se analiza la subdimensión indicadores medidores de economía, que permiten conocer la situación financiera de la organización desde diversos puntos de vista, que pueden ser liquidez, endeudamiento, rentabilidad, reserva (De Armas, 2008); además de que evalúan la eficiencia de la organización de acuerdo a sus objetivos y actividades empresariales, para lo que es necesario la aplicación de indicadores cualitativos y cuantitativos para su análisis financiero (Blanco, 2012). Esta subdimensión se encuentra conformada por algunos indicadores, entre los que se encuentran los siguientes:

En los indicadores medidores de economía se reconoce que las razones de liquidez y actividad ofrecen información sobre los recursos económicos de la empresa para hacer frente a los compromisos adquiridos en el corto plazo, además que también miden la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones, donde más del 50% de las respuestas se muestran de acuerdo con esta información; por otra parte en lo correspondiente a las razones de liquidez y actividad, el 80% indica que las razones de liquidez y actividad pueden ser empleados en el análisis a largo plazo en la empresa, afirmaciones que no coinciden con De Armas (2008) que menciona que las razones de liquidez y actividad brindan información sobre las actividades a corto plazo de la empresa, con lo que se pueda conocer si se tiene los recursos económicos para hacer frente a los compromisos adquiridos con terceras personas.

En el indicador razones de solvencia, se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus compromisos financieros a largo plazo (Blanco, 2012). Las respuestas coinciden con lo manifestado por el autor, el 80% de los encuestados afirma que efectivamente las razones de solvencia analizan la capacidad financiera en el largo plazo, además de que el 100% del personal indica que la empresa debe tener un patrimonio neto positivo.

En el indicador razones de rentabilidad, De Armas (2008) indica que este indicador sirve para determinar el nivel de ganancias de la empresa en relación con sus activos, ventas o inversión, y que contribuye a determinar si se alcanzaron los objetivos y metas financieras del negocio. La conceptualización proporcionada coincide con lo manifestado por los encuestados, quienes mencionan en un 70% que las razones de rentabilidad contribuyen a determinar el nivel de ganancia de la empresa en relación con sus activos, ventas o inversión; con respecto al logro de los objetivos, es importante destacar también la concordancia con la teoría, debido a que el 80% indica que las mismas ofrecen información a los inversionistas para determinar si alcanzaron los objetivos.

En el indicador, razones de efectividad, de Blanco (2012) menciona que este da a conocer la rentabilidad que tiene la empresa sobre la inversión. Las respuestas obtenidas de los encuestados demuestran cierto desconocimiento en cuanto a este punto debido a que el 50% manifiesta conocer sobre la importancia de las razones de efectividad, pero el 90% maneja de forma adecuada la metodología para su obtención, también el 100% de los encuestados coinciden con el autor mencionado al referir que las razones de efectividad dan a conocer la rentabilidad sobre la inversión.

En el último indicador de esta subdimensión, razones de crecimiento, para Blanco (2012) estas razones permiten conocer la capacidad que tiene la organización de conservar su posición financiera dentro del campo o sector empresarial en que se desenvuelve. Los resultados obtenidos con la encuesta demuestran que el 50% de las respuestas coinciden con el hecho de que este indicador permite conocer la capacidad que tiene la empresa para conservar su posición financiera.

En la subdimensión indicadores medidores de eficiencia y eficacia, de acuerdo con Zambrano et al (2021), el indicador de eficiencia mide los costos unitarios y productividad, cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menos tiempo posible. Los resultados demuestran que el 60% de los encuestados consideran a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa como eficientes mientras que en lo que respecta a la optimización de los recursos el 50% de los encuestados hace referencia de la importancia que le da la empresa a este indicador.

Con respecto a la eficacia, esta es el resultado o el efecto esperado en positivo, tras la realización, aplicación de procedimientos, herramientas y normativas dentro de la organización (De Armas, 2008). Los resultados obtenidos también, igual que con el anterior indicador, evidencia una falta de concordancia con la teoría o la despreocupación

de la empresa por cumplirlos, es así que el 50% de los encuestados manifiestan que la eficacia contribuye a la toma de decisiones de los directivos de la empresa, mientras que el 60% de los encuestados soporta que la empresa busca si busca alcanzar los objetivos organizaciones.

La subdimensión toma de decisiones, que de acuerdo con Gamboa, Ortega y Zea (2017) es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir, es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos. En percepción del problema, de acuerdo a Chiavenato (2009) el gerente de la empresa, al momento de tomar decisiones debe de considerar el problema a resolver, el entorno, la competencia, la incidencia en la economía de la empresa y sobre sus recursos. En este sentido y considerando las respuestas analizadas, en este indicador, el 40% de los encuestados indica que los directivos analizan el problema, el 50% asegura que si se determinan las acciones y los movimientos que puedan ejecutar y que la toma de decisiones se da de acuerdo con las necesidades y realidad del contexto empresarial.

El indicador análisis del problema, Chiavenato (2009) menciona que en la toma de decisiones es conveniente realizar un análisis del problema, desde el punto de vista económico, financiero, comercial, logístico, humano, para su resolución. En concordancia con lo manifestado por el autor, el 60% indica que si se analiza el problema desde el ámbito económico, financiero, comercial, logístico y humano en lo cual discrepa el 40%. Pero también las respuestas ponen en evidencia un problema de la empresa que debe ser subsanado, debido a que el 100% de los encuestados indica que la empresa no tiene metodología establecida para realizar el análisis del problema.

En el indicador definición de los objetivos, Chiavenato (2009) indica que el gerente debe de definir los objetivos y metas que se desean alcanzar, para una correcta evaluación, reduciendo los riesgos que conlleva cualquier decisión dentro de la empresa. Contrastando con la información obtenida en la investigación, se demuestra que una vez identificado el problema se definen los objetivos y las metas, además de que los colaboradores tienen la percepción de que las decisiones se sustentan principalmente en la experiencia, y que el 60% de los encuetados manifiestan que los objetivos de la empresa si son considerados para identificar y resolver los problemas.

En el indicador, selección del curso de acción, Chiavenato (2009) indica que se deben elaborar las posibles soluciones con las respectivas actividades que deben emplearse antes de tomar cualquier decisión. Las respuestas se muestran de acuerdo a lo afirmado por el autor, el 60% de las respuestas indicas que antes de tomar decisiones se establecen



posibles alternativas de solución, pero también se presenta una contradicción al momento en el que los encuestados en su totalidad indican que en la empresa no se selecciona un curso de acción para solucionar los problemas y no se considera que se realiza un profundo análisis para seleccionar la mejor alternativa de solución.

En el indicador evaluación y comparación de acciones, Chiavenato (2009) menciona que las actividades deben ser evaluadas para obtener posibles resultados que sirvan para orientar al gerente considerar la más conveniente. En este sentido y comparando con las respuestas obtenidas por los encuestados, el 100% afirma que en la evaluación y comparación de las acciones los resultados obtenidos orientan al gerente, que se debe identificar a la mejor alternativa y que la misma debe contribuir a la toma de decisiones. En el indicador, implementación de la opción seleccionada, Chiavenato (2009) menciona que, al seleccionar la decisión, el gerente debe de comunicar al recurso humano que esté relacionado para que conozcan sobre lo que le conviene a la empresa, con la finalidad de que el recurso humano se alinee a los intereses organizacionales, cumpliendo con lo planificado. En concordancia con las respuestas obtenidas en la investigación, el 90% de los encuestados si consideran que la opción seleccionada debe ser comunicada al recurso humano, el 100% afirma que se necesita de condiciones objetivas y subjetivas para la decisión más conveniente, y que la opción debe estar acorde a los objetivos y metas organizacionales.

En forma general se puede determinar la importancia de la auditoría de gestión para la empresa, además de que es conveniente resaltar que las personas encuestadas que en su totalidad son colaboradores de la empresa analizada, conocen en su mayoría los términos y reconocen los esfuerzos de la empresa para cumplir con las fases correspondientes a la auditoría, además es importante resaltar que la mayoría de las contradicciones se presentaron al momento en que son presentados los resultados en el informe de auditoría. Aparentemente existe la percepción de que en realidad los problemas identificados no serán solucionados o que estos no se reflejarán en su totalidad.

La auditoría de gestión es la auditoría total de la gestión, es decir, revisa cómo se han implementado las políticas de la gestión y su eficiencia para ejecutar la política. Por lo tanto, el alcance es mucho mayor que la auditoría financiera, ya que examina todos los aspectos de la gestión. El éxito o el fracaso de un negocio o una empresa depende totalmente de la calidad de la gestión. La auditoría de gestión es una evaluación científica general de la calidad de la gestión.

Lo que queda claro, no sólo por los aportes teóricos, sino también por los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación es que es esencial un procedimiento o una forma de evaluación del desempeño total de la gestión por medio de un examen objetivo y completo de la estructura de la organización, sus componentes como departamento, sus planes y políticas, métodos de proceso u operación y controles, y su uso de las instalaciones físicas y los recursos humanos. Por lo tanto, la auditoría de gestión significa una evaluación crítica de la gestión de la empresa desde el punto de vista más amplio posible. La idea central es, por lo tanto, la evaluación con un análisis apropiado para mejorar la contribución al desarrollo de la empresa.

La auditoría de gestión es una herramienta fundamental para que la empresa identifique oportunidades de mejora dentro de la organización, debido a que se analiza cómo el equipo de administración general de una empresa respalda las operaciones y brindan recomendaciones detalladas para mejorar la eficacia del equipo.

#### **4.1. Propuesta**

Después del análisis de los resultados en el capítulo 3 y la discusión de estos en el capítulo 4, se fundamenta la sistematización de una auditoría de gestión mediante el análisis de los estados financieros, cuyos resultados coadyuvan en la toma de decisiones en función de recomendaciones de mejora.

Por lo que se propone a Gonzaga y Rodríguez directrices para la evaluación de la gestión que contribuyan a una adecuada toma de decisiones, realizando periódicamente una auditoría de gestión interna con su personal o externa si la empresa cuenta con el recurso económico para hacerlo, mediante el análisis de los estados financieros aplicando indicadores financieros.

La propuesta tiene como finalidad principal, determinar el grado de influencia que tiene la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones de la empresa, así como proponer un conjunto de medidas correctivas a los procedimientos operativos que presentan algún tipo de irregularidad e incluso implementar procedimientos en caso de no existir.

En toda empresa para iniciar la auditoría de gestión primero los directivos deben designar a una persona o equipo adecuado para ejecutar la auditoría de gestión. Adecuado en el sentido que deben estar profesionalmente calificados, bien informados y experimentados para llevar a efecto la aplicación de las fases de auditoría sin ambigüedades.

Para realizar la auditoría se debe considerar que la empresa cuente con los recursos necesarios para que la misma sea factible. Los recursos para facilitar por parte de la empresa son el económico para la contratación del equipo auditor si fuera el caso.

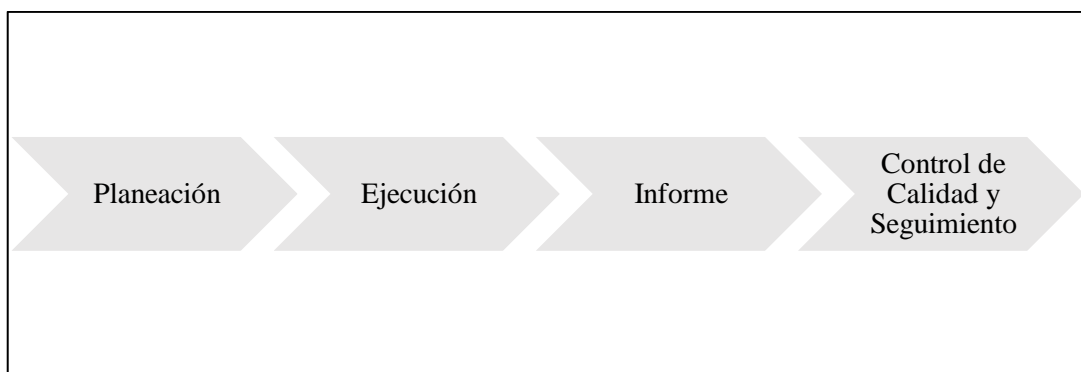
Materiales como los documentos que reposan en archivo, tecnológicos es decir permitir el acceso al sistema contable de la empresa para la revisión de la información, además de contar con el acceso al personal que labora en la empresa de quienes se obtendrá información rentable para conocer la realidad de la misma.

#### 4.1.1. Auditoría de Gestión

A continuación, se detalla las etapas para la elaboración de la auditoría de gestión que se propone en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.

**Figura 30**

*Fases de Auditoría de Gestión*



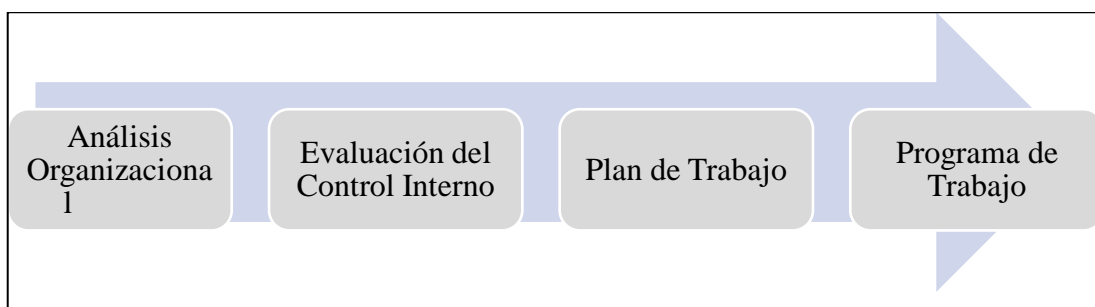
Nota. Elaboración propia (2022) adaptado de De Armas (2008)

##### 4.1.1.1. Planeación

Esta etapa es la base primordial para que se elabore una apropiada auditoría de gestión en esta fase se debe obtener la mayor información posible que permita definir el o los objetivos de la auditoría según las necesidades del cliente y su alcance para lo cual se deben seguir los siguientes pasos.

**Figura 31**

*Etapas de la planeación*



Nota: Elaboración propia (2022) adaptado de De Armas (2008)

### a) Análisis Organizacional

La prioridad de esta etapa es que el equipo auditor conozca la realidad de la empresa para lo cual debe empezar realizando visitas previas antes de ejecutar la auditoría para tener una visión sistémica de la empresa en diferentes aspectos para lo cual se recomienda aplicar el instrumento FODA con el cual conocerá las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. para analizarlos en función de las metas propuestas de la empresa gestionando los potenciales riesgos existentes y aprovechando las oportunidades.

### b) Evaluación del control interno

En este momento el equipo auditor debe indagar si existe control interno y evaluarlo. Fajardo et al. (2018) refieren que para determinar el nivel de confianza y de riesgo inherente, de control, se lo puede realizar mediante: narrativas, elaboración de flujogramas o cuestionarios. Para este caso se recomienda la aplicación de cuestionarios los cuales son elaborados bajo el criterio profesional del equipo auditor.

Para definir el nivel de confianza y riesgo en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. se puede considerar los valores registrados en la siguiente tabla y que sirven como marco de referencia de la evaluación del sistema de control interno.

**Tabla 7**

*Nivel de Confianza-Riesgo*

<b>Nivel de Confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>15% - 50%</b>	51% - 75%	76% - 95%
<b>85% - 50%</b>	49% - 25%	24% - 5%
<b>Alto</b>	Moderado	Bajo
<b>Nivel de Riesgo (100-NC)</b>		

Fuente. Tomado de Fajardo et al. (2018)

Al momento de conocer el nivel de confianza y riesgo el auditor define que tipo pruebas debe aplicar en la empresa para obtener resultados que orienten al cumplimiento del objetivo de la auditoría. Para lo cual procede a aplicar las siguientes matrices que quedarían como sugerencia para ser aplicadas en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. En la siguiente figura se presenta el formato de la matriz de riesgo y enfoque de auditoría que aplicaría el equipo auditor a la empresa.

**Figura 32**

*Matriz de riesgo y enfoque de auditoría*

<b>AUDITORIA CIA. LTDA.</b>							
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>							
<b>CLIENTE: GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA. LTDA</b>							
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020</b>							
<b>MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE DE AUDITORIA</b>							
<b>Componente</b>	Nivel de Riesgo				<b>Control Clave</b>	<b>Enfoque Cumplimiento</b>	<b>Enfoque Sustantivo</b>
	Riesgo de Argumentación		Riesgo de Argumentación			<b>Seguimiento Comprobación de controles Verificación</b>	<b>Inspección Constatación Conciliación Confirmación</b>
	Inherente	Alto	Control	Moderado		<b>Cumplimiento</b>	<b>Sustantivo</b>
<b>Elaborado por:</b>					<b>Aprobado por:</b>		

Fuente: Tomado de Fajardo et al. (2018)

Adicional se recomienda que el equipo auditor aplique el siguiente cuestionario para determinar el nivel de confianza y riesgo.

**Figura 33**

*Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo*

<b>AUDITORIA CIA. LTDA.</b>					
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>					
<b>CLIENTE: GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA. LTDA.</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020</b>					
<b>MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO</b>					
<b>N°</b>	<b>COMPONENTES: FINANCIEROS</b>	<b>ESTADOS</b>	<b>PT</b>	<b>SI/NO</b>	<b>CT</b>
	<b>PREGUNTAS</b>				
<b>1.-</b>					
<b>2.-</b>					
<b>3.-</b>					
<b>4.-</b>					
<b>Calificación Total</b>					
<b>Ponderación Total</b>					
<b>Nivel de Confianza <math>NC=CT/PT*100</math></b>					
<b>Nivel de Riesgo Inherente: <math>RI=100\%-NC\%</math></b>					

Fuente. Tomado de Fajardo et al., (2018)

En la figura a continuación se presenta el formato para la evaluación de riesgo de control, en la cual para aplicarla dentro de la empresa se debe identificar los controles claves existentes a partir de una muestra, para calificar el cumplimiento de control clave y con los resultados obtenidos en la ponderación se procede a sustituir la fórmula de nivel de confianza y riesgo de control.

**Figura 34**

*Evaluación de Riesgo de Control*

AUDITORIA CIA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTIÓN		
CLIENTE: GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA. LTDA.		
ALCANCE		
COMPONENTE		
CONTROL CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION
<b>TOTAL</b>		

Fuente. Tomado de Fajardo et al., (2018)

La interpretación de las fórmulas para determinar niveles de confianza y riesgo en las matrices anteriores son:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total} \times 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - \text{Nivel de confianza}$$

A continuación, se indica cuál es la relación del nivel de confianza y de riesgo y según el mismo cuales son las pruebas para aplicar en auditoría y a consideración del equipo auditor se identificaría los procedimientos a aplicar en el programa de auditoría.

**Tabla 8**

*Relación Confianza-Riesgo*

Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Enfoque de auditoría de gestión	Pruebas a aplicar en programa de auditoría
Alto	Bajo	De cumplimiento	Pruebas de cumplimiento
Medio	Moderado	De doble propósito	Pruebas de cumplimiento Pruebas sustantivas
Bajo	Alto	Sustantivo	Pruebas sustantivas

Nota. Elaboración propia (2022)

### c) Plan de Trabajo

Siguiendo la secuencia el equipo auditor procede a elaborar el plan de trabajo donde se establece:

- Que se va a auditar
- Cuál es el objetivo de la auditoria de gestión
- Que actividades se van a realizar y quien las va a ejecutar
- El tiempo que se determina utilizar en cada actividad

Estableciendo así las actividades que se van a realizar para la consecución de los objetivos en una línea de tiempo adecuada para que el equipo auditor los cumpla en tiempos establecidos.

### Figura 35

*Formato Cronograma de trabajo*

**AUDITORIAS CIA.LTDA.**  
**AUDITORIA DE GESTION**  
**EMPRESA AUDITADA: GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA. LTDA.**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**

COMPONENTE				
OBJETIVO				
Fecha de inicio		Fecha de finalización		
N°	Procedimientos	Responsable	Fecha	Por
1				
2				
3				
4				
Elaborado por:		Supervisado por:		

Nota: Elaboración propia (2022) adaptado de Fajardo et al. (2018)

Entre las actividades que se desarrollará en esta etapa, se deja establecido que se procederá a realizar análisis financiero a los estados financieros de la empresa, el mismo que se lo puede realizar vertical y horizontalmente. Según Verdezoto et al. (2018) el análisis de los estados financieros de forma vertical permitirá determinar el peso



porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero y el análisis de forma horizontal determinará la variación de cada cuenta entre periodos.

#### **d) Programa de auditoría.**

Esta etapa se cierra la fase de la planeación y se considera como la agenda que debe seguir el equipo auditor y los auditados para cumplir con el cronograma de trabajo elaborado, delegando a cada miembro del equipo sus actividades.

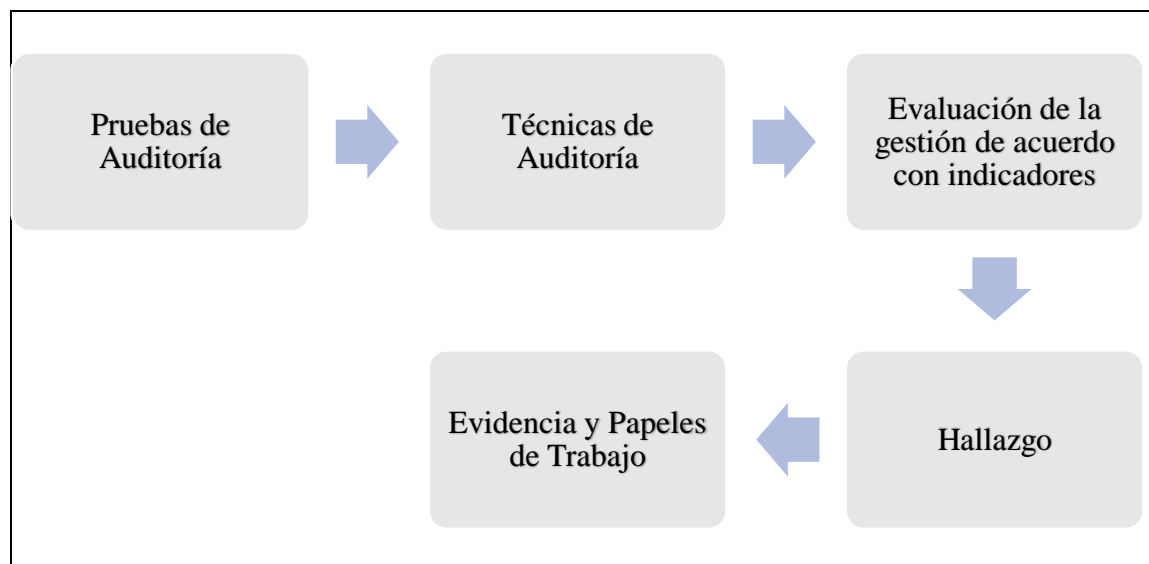
El desarrollo de estos cuatro puntos cierra la fase de la planeación para proceder con la ejecución de la auditoría.

#### **4.1.1.2. Ejecución**

En esta fase el equipo auditor ejecuta lo planificado en la fase anterior, esta fase es fundamental para la obtención de resultados que evidencian la realidad de la empresa, en esta fase se debe ejecutar:

**Figura 36**

*Pasos de Ejecución*



Fuente: Elaboración propia (2022) adaptado de De Armas (2008)

#### **a) Pruebas de auditoría.**

El equipo auditor recolecta las pruebas que sustentarán los hallazgos que serán la evidencia obtenida y que podrá ser una conformidad o no conformidad.

Las pruebas de auditoría serán analizadas y evaluadas por los auditores. Para la recolección de las pruebas el equipo auditor realizará el análisis a los estados financieros

usando indicadores que permitirán obtener información cuantitativa para comparar, calificar o cuantificar un hallazgo de auditoría, observar sus causas y efectos.

#### **b) Técnicas de Auditoría**

Para la obtención de información en esta fase se aplicarán:

- Pruebas verbales. - Con estas pruebas se investiga acerca de los procedimientos y controles que se ejecutan en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.
- Pruebas oculares. - Para confirmar los procedimientos ejecutados y cuál es el actuar de los administradores y empleados en los mismos
- Pruebas documentales. - Permiten al equipo auditor verificar la información física con la que cuenta la empresa, entre los documentos se solicitarán los estados financieros de la compañía del periodo que se va a auditar.

Todas las pruebas que se apliquen permiten ampliar la visión que tiene el auditor acerca de la empresa para emitir más adelante su opinión, estas pruebas deben ser respaldadas en los respectivos papeles de trabajo del auditor.

#### **c) Evaluación de la gestión basada en indicadores.**

La auditoría de gestión necesita de resultados cuantitativos que permitan dar seguimiento a los resultados para que puedan ser analizados y comparados entre periodos, e incluso con otras empresas que tenga actividad semejante, para lo que se recomienda el uso de los indicadores de financieros. Estos indicadores permiten visualizar la realidad de la empresa por lo cual su buena interpretación permitirá emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a la empresa a tomar decisiones.

Existen infinidad de indicadores, pero el equipo auditor debe utilizar los que crea necesarios para cumplir con el objetivo de su auditoría. Para Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. se recomienda aplicar las razones financieras sugeridas por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros para las empresas comerciales al por mayor y menor especializadas, en donde se establece el valor mínimo, máximo, promedio por cada indicador.

A continuación, en la tabla 9 se puede observar cada indicador con su respectiva fórmula, interpretación y sus valores referenciales, al momento de aplicar los indicadores en los papeles de trabajo a los estados financieros cada resultado que se encuentre fuera de estos rangos se considerará un hallazgo que deberá ser analizado por el equipo auditor.

**Tabla 9***Tabla de indicadores*

Indicador	Fórmula	Análisis e Interpretación de Resultados	Estándar Referencial Empresas Comerciales Especializada			
			Promedio	Máximo	Mínimo	Desviación Estándar
			Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mientras más alto es el indicador, mayores posibilidades de pagar a corto plazo	3.7008
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{menos inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	La capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones sin necesidad de vender sus inventarios	2.7493	196.2949	0.0242	13.8357
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Determina el nivel de autonomía financiera, mientras más bajo el índice mayor independencia de acreedores	0.6482	0.9020	0.0051	0.2103

Indicador	Fórmula	Análisis e Interpretación de Resultados	Estándar Referencial Empresas Comerciales Especializada			
			Promedio	Máximo	Mínimo	Desviación Estándar
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	Demuestra el grado de endeudamiento del patrimonio con los acreedores	3.0718	9.2013	0.0051	2.4360
Endeudamiento del Activo Fijo Neto	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$	Si el resultado obtenido es igual o mayor que 1, significa que el activo se financió con el patrimonio.	11.7017	331.6229	0.1765	38.2069
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$		4.0718	10.2013	1.0051	2.4360
Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuesto e intereses}}{\text{Activo Total}}}$	Si el índice es mayor a 1 significa que los fondos ajenos contribuyen a la rentabilidad de la empresa	3.0647	10.1988	0.1201	2.0461
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Representa el número de veces que las cuentas por cobrar retornan en tiempo determinado	54.6950	1574.4828	0.2350	154.9997

Indicador	Fórmula	Análisis e Interpretación de Resultados	Estándar Referencial Empresas Comerciales Especializada			
			Promedio	Máximo	Mínimo	Desviación Estándar
			Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida	83.7914
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Demuestra el número de veces que en un determinado nivel de ventas se usan los activos	3.2288	43.3493	0.2138	4.3462
Periodo medio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Inventarios}} \times 365$	Permite conocer el tiempo que la empresa se demora en recuperar las cuentas por cobrar	43.6229	1553.4555	0	110.4552
Periodo medio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Inventarios}} \times 365$	Indica el número de días que la empresa se demora en cubrir sus obligaciones	150.8274	5945.5231	0	473.1339
Impacto de Gastos administrativos y ventas	$\frac{\text{Gastos administrativos y ventas}}{\text{Ventas}}$	Determina que el valor de los gastos no sean demasiados altos en relación a las ventas	0.3195	1.3085	0	0.2225

Indicador	Fórmula	Análisis e Interpretación de Resultados	Estándar Referencial Empresas Comerciales Especializada			
			Promedio	Máximo	Mínimo	Desviación Estándar
			Impacto de carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Permite conocer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos	0.0171
Rentabilidad neta del activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Demuestra la capacidad del activo para producir utilidades, sea con deuda o patrimonio	0.1874	2.7793	0.0008	0.2758
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Determina la rentabilidad de ventas frente al costo de ventas.	0.3972	1.0899	- 0.1107	0.2340
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	Demuestra si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma que se ha financiado	0.0776	0.7520	- 1.4192	0.1354
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Indica la utilidad de la empresa por cada unidad vendida	0.0781	0.7409	0.0024	0.0968

Indicador	Fórmula	Análisis e Interpretación de Resultados	Estándar Referencial Empresas Comerciales Especializada			
			Promedio	Máximo	Mínimo	Desviación Estándar
Rentabilidad Operacional del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$	Determina la rentabilidad q reciben los socios por el capital que han invertido	0.6449	5.0647	- 2.4390	0.7287
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}$	Mide el beneficio neto obtenido en relación con la inversión de los propietarios	0.5723	5.4749	0.0016	0.6062

Esta tabla de indicadores se debe considerar como un semáforo de la alerta dentro de la empresa, y una herramienta de gran utilidad para la auditoría de gestión, al permitir comparar los resultados obtenidos en auditoría y los sugeridos por la SCVS.

**d) Hallazgo**

En esta etapa el equipo auditor deberá elaborar la hoja de hallazgo donde fundamente el mismo. Para considerarse un hallazgo debe ser importante, basarse en hechos reales, estar respaldado por los papeles de trabajo y concluyente para quienes no participaron en esta etapa de la auditoría de gestión.

Los atributos del hallazgo son: condición, criterio, causa y efecto del mismo.

- La condición es el escenario que el auditor encuentra al aplicar los índices financieros a los estados financieros.
- Criterio son las normas, reglas, parámetros existentes con los que se puede comparar la condición encontrada, en el caso de Gonzaga y Rodríguez, la matriz de indicadores especificada en la tabla 7.
- Efecto, es el impacto negativo que se encuentra entre la condición y criterio, el efecto se sugiere exprese en término cuantitativo para llamar la atención del gerente y ceda ante los cambios que se presenten.
- Causa, es determinar qué motivó la condición encontrada dentro de la empresa, en este caso identificar porque los resultados de los indicadores están por debajo de los parámetros sugeridos.

La hoja de hallazgos deberá contener:



**Figura 37***Hoja de hallazgos*

<b>AUDITORIAS CIA. LTDA. HOJA DE HALLAZGOS CLIENTE: GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA. LTDA. PERIODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2020</b>	
<b>Título</b>	Índice de margen neto
<b>Evidencia</b>	Indicador financiero de margen neto
<b>Condición</b>	Aplicada la fórmula para determinar el índice de margen neto año 2020, se evidencia que su resultado fue de 0.001 lo que se interpreta como una condición.
<b>Criterio</b>	El índice obtenido de margen neto 0.001 no cumple con el valor mínimo de 0.0024 recomendado por la Superintendencia de Compañías para las empresas comerciales al por mayor y menor especializadas, lo que indica que la utilidad neta obtenida no es aceptable para el nivel de ventas del año 2020
<b>Causa</b>	La principal causa para esta condición fue la disminución de ventas en los meses de confinamiento por la pandemia, mientras que la compañía no disminuyó el nivel de gastos: como personal, arriendo, servicios básicos
<b>Efecto</b>	Disminución de utilidad neta, provocando pérdida del ejercicio al momento de la conciliación bancaria y su registro en el patrimonio de la compañía. Adicional que este año no se obtuvo utilidad para los socios de la compañía.
<b>Conclusión</b>	
Al tener un índice inferior al mínimo recomendado por la SCVS, quiere decir que la compañía no obtiene utilidad neta por sus unidades vendidas, la compañía se mantuvo en movimiento para cumplir con sus empleados y proveedores más no para el beneficio propio de la empresa ni de los socios.	
<b>Recomendación</b>	
<b>Al Gerente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar diseño de estrategias a publicista de la empresa para incrementar las ventas</li> <li>- Revisar, modificar, aprobar e implementar estrategias para incrementar ventas</li> <li>- Llegar a convenios con proveedores para disminuir los costos de envío de mercadería</li> <li>- Solicitar presupuesto mensual de los gastos proyectados de la compañía para realizar ajuste respectivo y hacer que la compañía se ajuste al mismo.</li> <li>- Gestionar de manera adecuada el horario de personal para disminuir el pago de horas extras mensuales.</li> </ul>	
<b>Al Creativo Publicista</b>	
a) Elaborar estrategias para incrementar el volumen de ventas, presentarlas a gerencia para su aprobación e implantarlas.	
<b>Al Contador</b>	
b) Elaborar presupuesto proyectado de los gastos mensuales de la compañía, y presentarlo a gerencia para su aprobación.	

<b>Elaborado por: Joseph Franco</b>	Supervisado por: Marjorie Pulla
<b>Fecha: 31 de mayo del 2022</b>	

Fuente: Elaboración propia (2022) adaptado de Fajardo et al. (2018)

#### e) Evidencia y papeles de trabajo

En esta etapa el equipo auditor se asegura que los papeles de trabajo obtenidos en el desarrollo de la auditoría sean suficientes y que cumplan los estándares establecidos para ser base para la emisión de conclusiones y recomendaciones.

##### 4.1.1.3. Informe

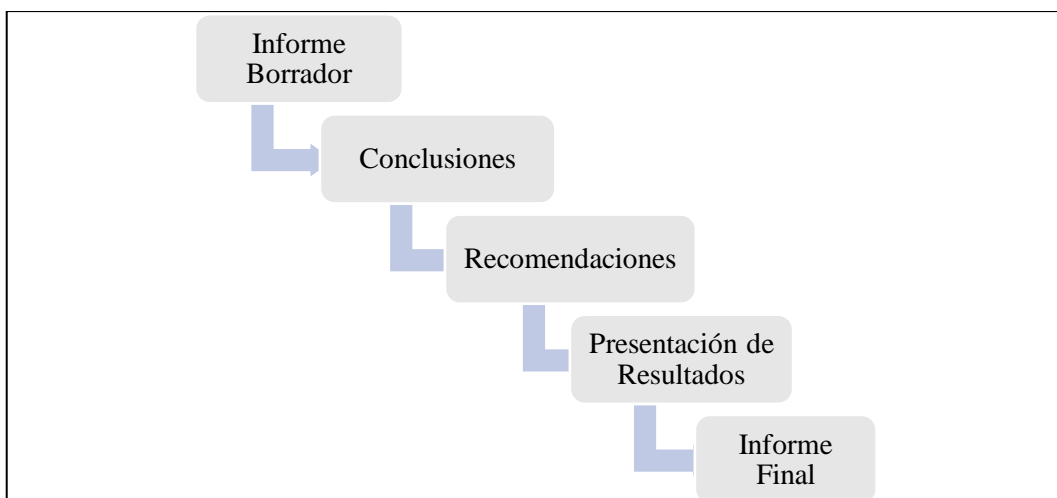
Al finalizar la auditoría de gestión, los consultores deben redactar un informe detallado sobre lo que observaron durante la auditoría. En el informe se deben encontrar los hallazgos y recomendaciones las cuales se pueden ejecutar con un entendimiento mutuo entre el equipo de auditoría y la alta dirección para el éxito del establecimiento.

Este informe es de vital importancia para los gerentes de la empresa porque observarán los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores con los cuales podrán sustentarse para empezar a tomar decisiones más acertadas para poder llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para llegar al informe final el equipo auditor debe seguir los siguientes pasos:

#### Figura 38

##### *Pasos del Informe*



Fuente: Elaboración propia (2022) adaptado de De Armas (2008)

- a) **Informe borrador.** En este momento el equipo auditor redacta un informe que será presentado a la gerencia para conocer su opinión acerca del mismo, el cual estará sometido a modificaciones si fuera el caso.
- b) **Conclusiones.** Son emitidas por los auditores basadas en los hallazgos encontrados y la evidencia que los sustente, propuestas y objetivos de la auditoría. Las conclusiones presentan los problemas que se han detectado y no serán definitivas hasta que no sean aprobadas por la gerencia de la empresa.
- c) **Recomendaciones.** El equipo auditor indicara en esta parte la recomendación para cada hallazgo encontrado en la ejecución e indicará quien es el responsable de que se ejecute la recomendación para mejora de la empresa.
- d) **Presentación de resultados.** En esta etapa el equipo auditor deberá presentar los resultados obtenidos durante el proceso de la auditoría, para lo cual convocará a los interesados a una reunión formal.

**Figura 39**

*Convocatoria de informe*

**Convocatoria No. ALI-C-AUD-30-06-20221**  
 Señor  
 Enrique Gonzaga Gómez  
**GERENTE GENERAL DE GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA LTDA**  
 Ciudad. -  
 De mis consideraciones:  
**CONVOCATORIA**  
 Yo, Ing. Marjorie Alexandra Pulla Salinas con cédula 0704206507 en calidad de auditor calificado, representante legal de la empresa AUDITORIAS CIA. LTDA. Con número de Ruc: 0704206507001, convoco al personal enlistado a la conferencia de la lectura informe de borrador de auditoría gestión correspondiente al año 2020 de GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA LTDA con RUC 0791745977001, a realizarse a las 08:am del día, tres de julio del presente año en sus instalaciones ubicado en Marcel Laniado y Santa Rosa

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS
Enrique Gonzaga Gómez	GERENTE GENERAL
Carmen Mendieta Hernández	PRESIDENTA
Sr. Tito Gonzaga Gómez	SOCIO
Ing. Gonzaga Silva Evelyn	CONTADORA

Ing. Marjorie Pulla Salinas

**Gerente de Auditoría**  
**AUDITORIAS CIA LTDA**

Fuente. Elaboración propia (2022)

En este momento se recomienda que el equipo auditor se encuentre presente completamente para contestar cualquier duda que tengan los directivos acerca de los resultados obtenidos.

**e) Informe final.**

Es la etapa final de la fase informe en la cual los auditores presentan el informe final a las autoridades de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. El informe debe ser exacto, lógico, claro, cumplir con los objetivos establecidos de la auditoría de gestión e indicar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones y recomendaciones jugarán un papel importante al momento que los directivos tomen decisiones, pues las mismas permitirán conocer la realidad de la empresa que a simple vista tal vez no podría ser vista si no fuera por la aplicación de la auditoría de gestión.

**Figura 40**

*Informe*

Lugar, fecha	
Señores: <b>Junta General de Accionistas de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.</b> Presente	
De nuestras consideraciones:	
<b>Título de informe</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Alcance</b>	
<b>Limitaciones del Alcance</b>	
<b>Marco de Referencia</b>	
<b>Hallazgos</b>	
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
Ing. Marjorie Pulla	
 <b>Líder de equipo auditor</b> <b>AUDITORIAS CIA LTDA</b>	

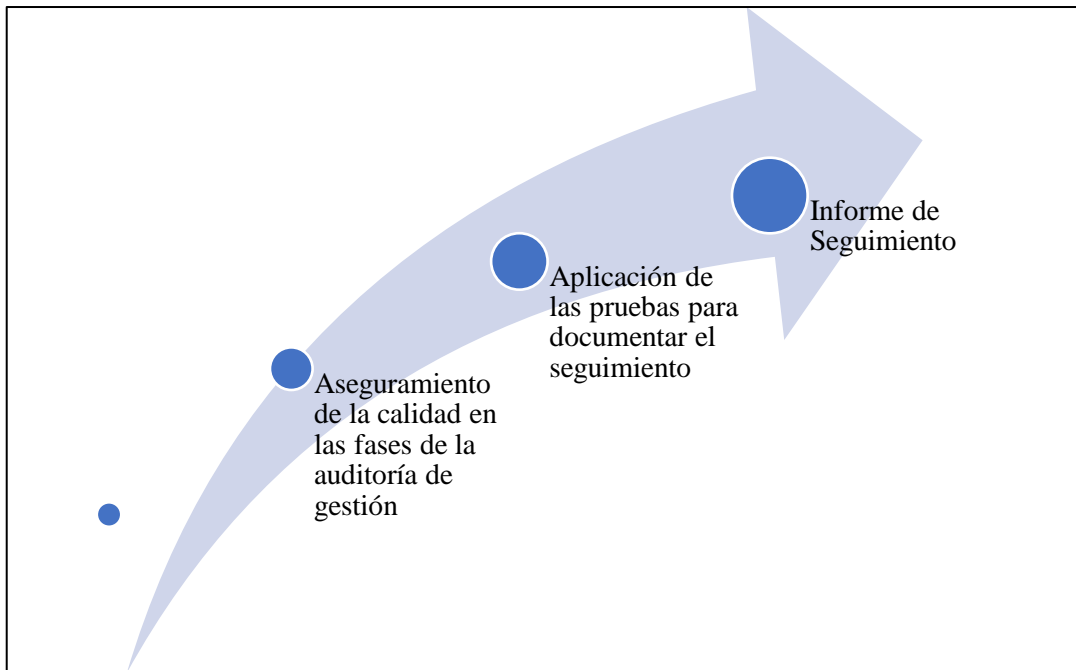
Nota. Elaboración propia (2022)

#### 4.1.1.4. Control de calidad y seguimiento

Esta etapa radica en darle seguimiento y apoyo a la empresa para que se ejecuten las recomendaciones dadas en el informe final. Las recomendaciones buscan mejorar los indicadores de la empresa por lo cual esta fase es tan importante como las anteriores.

**Figura 41**

*Pasos de control de calidad y seguimiento*



Fuente: Elaboración propia (2022) adaptado de De Armas (2008)

Durante este periodo de seguimiento se emite un informe que indica si la empresa ha cumplido o no con las actividades de mejora que se indicaron después de aplicada la auditoría de gestión.

## Figura 42

### *Informe de seguimiento*

<b>INFORME DE CONTROL DE CALIDAD Y SEGUIMIENTO</b>				
La firma de auditoria AUDITORIAS CIA LTDA. el 30 de noviembre del 2021 emite su opinión mediante el informe de Auditoría de Gestión a GONZAGA Y RODRIGUEZ CIA LTDA del ejercicio económico terminado al 31 de diciembre del año 2020, el informe formuló 3 recomendaciones, tendientes a mejorar el desempeño de la Empresa. Se procedió con la revisión de la documentación soporte respecto al cumplimiento de las recomendaciones, emitiendo la siguiente opinión al respecto.				
<b>Hallazgo</b>	<b>Número de Recomendación</b>	<b>Detalle de Recomendación</b>	<b>Responsables</b>	<b>Estado</b>
Elaborado por:				
Ing. Marjorie Pulla				
<b>Líder de equipo auditor</b>				
<b>AUDITORIAS CIA LTDA</b>				

Nota. Elaboración propia (2022)

Este informe debe ser llenado con la información que reposa en el informe final de auditoría. Adicional en el mismo se informa el estado de la recomendación indicada: puede ser cumplida, no cumplida o parcialmente cumplida, junto a la observación de la misma si fuera necesario.

Al realizar la empresa auditoria de gestión por medio de la aplicación de diferentes índices financieros se obtendrán resultados cuantitativos los cuales facilitan conocer la realidad financiera de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades que muchas veces por desconocimiento no pueden ser aprovechadas y corregidas al momento de tomar decisiones para dirigirse a la consecución de los objetivos. Evidenciando así la importancia de la aplicación de auditoría de gestión para tener conocimiento de la liquidez, solvencia, rentabilidad, efectividad, crecimiento, entre otros indicadores.

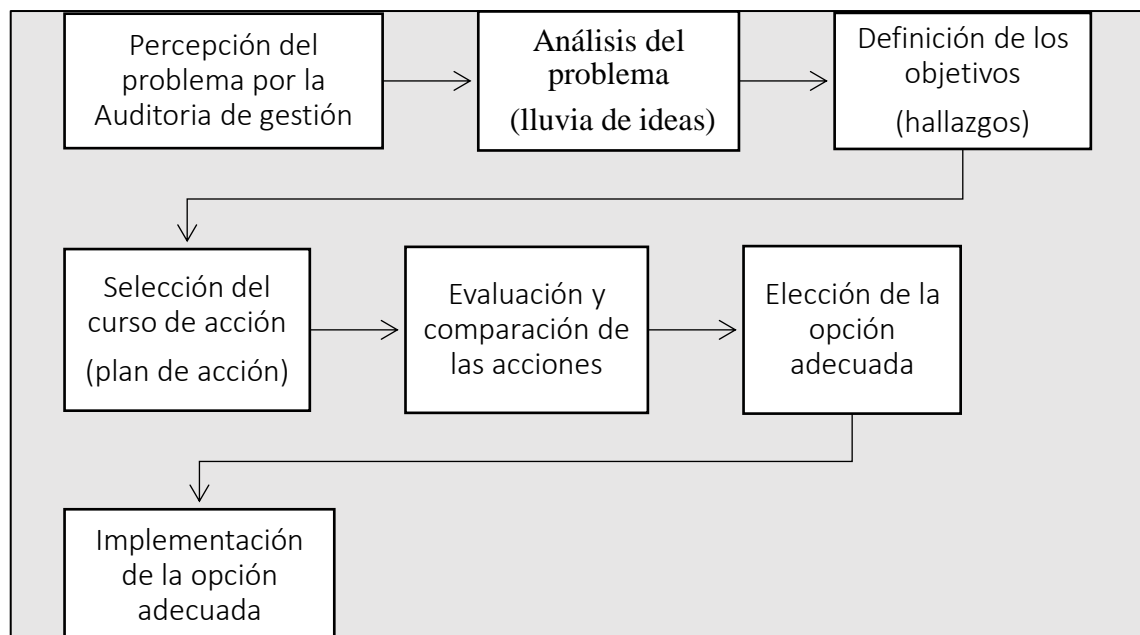
#### 4.1.2. Proceso toma de decisiones

Así como se propone la elaboración de auditoría de gestión, analizando los estados financieros de la compañía, también se propone que la empresa considere establecer un proceso para la toma de decisiones.

El tener un proceso para la toma de decisiones es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos, es base fundamental considerar los resultados obtenidos en la auditoría de gestión para el planteamiento de objetivos y la consecución de los mismos. Para tomar decisiones se grafica los siguientes pasos ligados a la información obtenida de la auditoría de gestión.

**Figura 43**

*Proceso toma de decisiones con base a la Auditoría de Gestión*



Fuente: Elaboración propia (2022) adaptado de Chiavenato (2009)

La auditoría de gestión suministra información valiosa a la empresa para identificar problemas que desvíen el curso de acción para el cumplimiento de los objetivos, y los elementos del hallazgo permitirán analizar el problema para la reestructuración de objetivos y seguir el proceso para la toma de decisiones.

##### 4.1.2.1. Percepción del problema

Este momento se da en el instante que la gerencia recibe la información suministrada por el informe de la auditoría de gestión. Los hallazgos que se dieron al momento de aplicar

los indicadores financieros lanzan la luz intermitente de que existe un inconveniente dentro de la empresa, al cual debe buscarse solución.

En este instante el gerente general empieza a ver la realidad de la empresa desde un punto financiero antes tal vez no descubierto por la falta de información, procediendo a realizar un análisis minucioso del porqué de los hallazgos encontrados.

#### 4.1.2.2. Análisis del problema

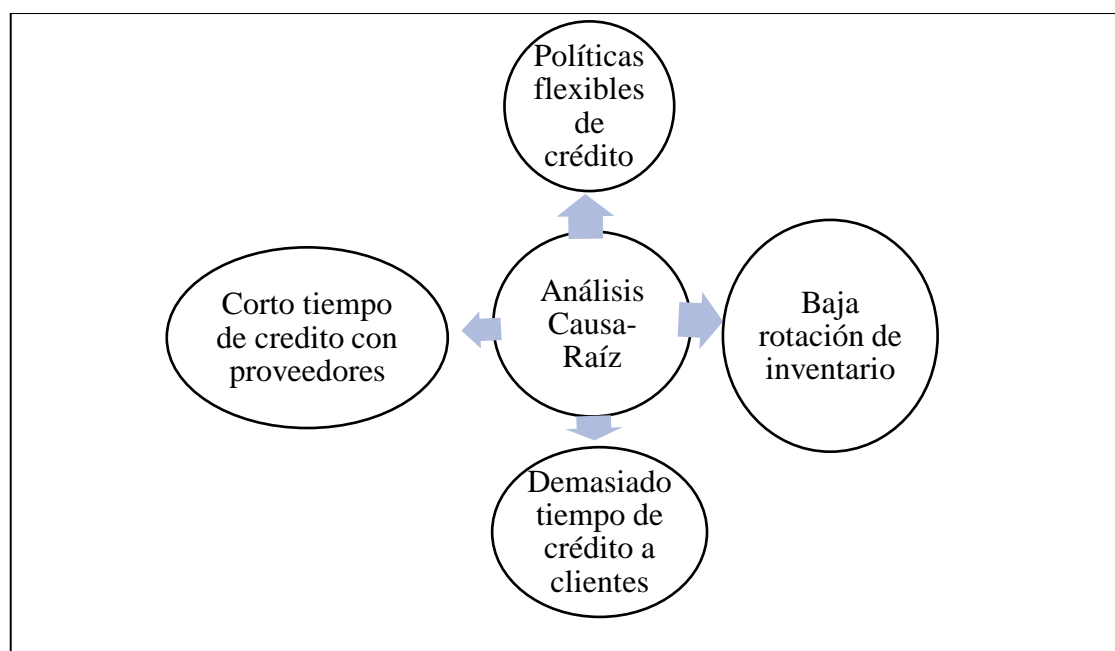
En esta etapa el decidor debe analizar cuáles son las causas que motivaron el problema apoyándose en la información receptada del informe. Se recomienda así mismo formar un equipo de trabajo que podría estar conformado por personal de gerencia, contadora, asistente contable, quienes realizarían este análisis junto al gerente.

El decidor junto a su equipo de trabajo basándose en su conocimiento pueden aplicar diversos métodos estadísticos para identificar las causas- raíces del problema, en este caso se puede aplicar una lluvia de ideas, mientras más ideas mayores posibles soluciones.

Para la lluvia de ideas el equipo de trabajo tiene que tener conocimiento del tema y en cada quien ir dando su aporte, sugerencia o idea para llegar a la raíz del problema, una vez terminada la lluvia de ideas, en equipo realizan un barrido de ideas seleccionando las que si tengan relación a identificar la raíz del problema.

**Figura 44**

*Análisis Causa Raíz*



Fuente: Elaboración propia (2022)



#### 4.1.2.3. Definición de los objetivos

Las decisiones que se toman con respaldo de información confiable tienen mayores posibilidades de conseguir los resultados deseados. El éxito en el logro de los objetivos está en las decisiones ejecutadas por los directivos para cumplirlos y resolver las dificultades que se presenten en el proceso. Reiterando la importancia de tener un proceso definido para la toma de decisiones fundamentado en el análisis y evaluación de datos en este caso respaldados en la información obtenida en la auditoría de gestión.

El gerente general en este momento ya tiene el análisis del hallazgo por la lluvia de ideas causa-raíz, por lo cual se sugiere revisar las recomendaciones que reposan en el informe de auditoría de gestión para definir con claridad los objetivos.

Si se sigue la secuencia del proceso de toma de decisiones cada paso se encuentra fundamentado con la información otorgada por la auditoría de gestión.

#### 4.1.2.4. Selección del curso de acción

Decidir qué objetivos empresariales se desea conseguir no es fácil y menos para gerencia pues de esta decisión depende el alcance o no de los mismos, por lo cual la importancia de tener cursos de acción determinados para este proceso. Para una adecuada toma de decisiones es necesario contar con información real, objetiva y cuantitativa tanto financiera como no financiera. La información financiera más importante que se necesita en el proceso de decisión comercial proviene precisamente de la auditoría de gestión.

Siguiendo la secuencia del objetivo que se desea alcanzar, el departamento contable presenta el siguiente plan de acción.

#### Figura 45

##### *Plan de acción*

GONZAGA Y RODRIGUEZ CÍA. LTDA						
PLAN DE ACCION PARA MEJORAR INDICE DE MARGEN NETO						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AVANCES				OBSERVACIONES
		0%	50%	75%	100%	
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>				

Nota. Elaboración propia (2022) adaptado Anderi (2016)

Las mismas evaluando y comparando los beneficios que presentan las mismas entre sí. Y revisar si en las planificaciones anteriores de la empresa ya no han elegido aplicar estas mismas acciones ver cuáles fueron sus resultados y si se vieron afectados los resultados en ese momento determinar porque fueron para evitar lo mismo en el presente.

#### **4.1.2.6 Elección de la opción más adecuada**

Después de analizar las posibles alternativas el gerente de la empresa debe aplicar sus conocimientos por experiencia, conocimiento y comportamiento del mercado y elegir la opción más adecuada para la empresa, es decir la que presentó mayores posibilidades de alcanzar el objetivo propuesto.

Esta elección debido a la importancia que acarrea la misma debe ser compartida a la Junta General de Socios quienes como propietarios junto al gerente deben decidir implementar o no la misma.

#### **4.1.2.7 Implementación de la opción más adecuada**

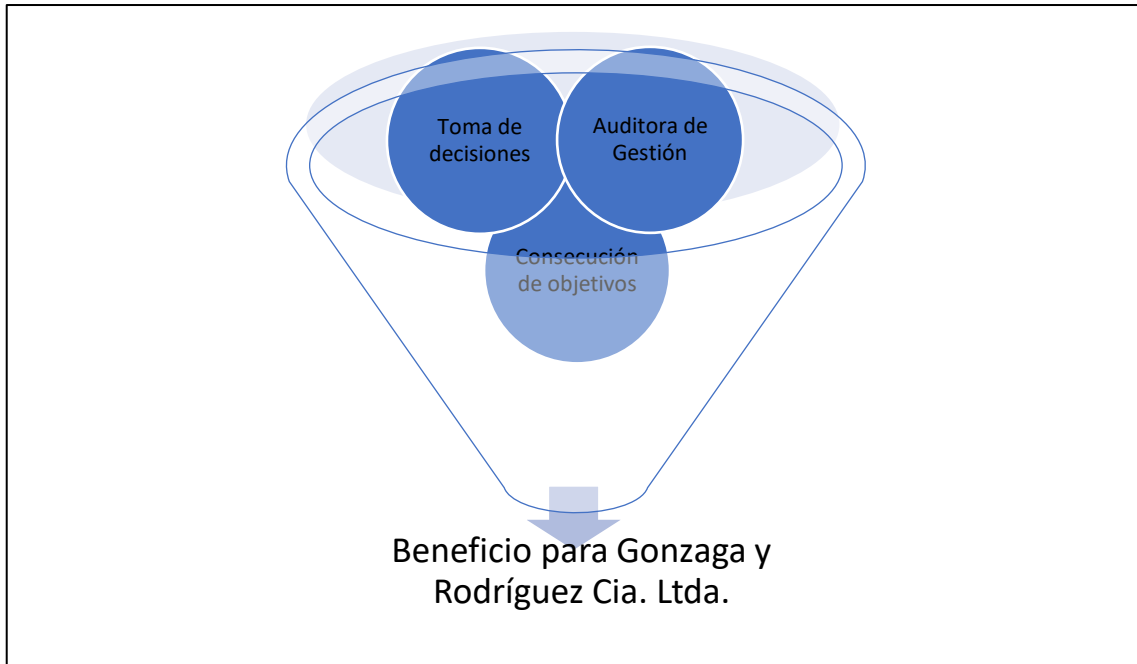
Una vez que se ha seleccionado la alternativa más adecuada, el gerente comunicará a su equipo de trabajo en este caso a la representante legal y sus empleados cual es la acción para implementar para que todos se alineen para trabajar en la consecución de los objetivos.

Después de ejemplarizar como debería Gonzaga y Rodríguez realizar la toma de decisiones programadas, se puntualiza que las decisiones efectivas dependen de que su fuente de información sea sólida, referente ecuánime, y en este caso con la auditoría de gestión cuantitativa indicando a gerencia cuales son los factores que afectan los resultados, estos factores pueden estar determinados por el entorno interno y externo de la organización.

La información obtenida de la auditoría de gestión debe ser estimada tan importante dentro de la organización como si fuera un recurso adicional al humano material y económico. Además, que la misma se debe ir almacenando en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. para generar memoria institucional y tener una referencia como proceder en un futuro si se presentará las mismas características Teniendo en cuenta la relación de invertir en obtener información real y oportuna que guie a los administradores para tomar decisiones y alcanzar sus objetivos y el no invertir y decidir sin fundamentos.

## Figura 46

### *Consecución de objetivos*



Nota. Elaboración propia (2022)

La información se obtiene de la auditoría de gestión. Por lo tanto, sin información no se puede tomar decisiones y las decisiones dependen de la información. La toma de decisiones es una actividad que generalmente se lleva a cabo en función de las necesidades inmediatas y de las oportunidades que se presentan. Difícilmente se analiza la composición y el tipo de activos, se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo y se analizan las opciones de financiamiento disponibles, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. Esta situación podría representar una restricción para la empresa, pues la sitúa en una posición vulnerable donde las decisiones no se toman de manera analítica sino circunstancial, lo cual impide el alcance del objetivo de crear valor. Ante estos desafíos, las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral (González et al, 2019)

En este sentido, la consecución de objetivos de una empresa y el crecimiento de la misma es el resultado de una decisión que se tomó en un determinado momento. Por ello, se enfatiza la importancia que las decisiones que se tomen en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. se fundamenten en la información obtenida en la auditoría de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A., & Ortiz, V. (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: caso Santiago de Cali – Colombia. *Revista Internacional Administracion y Finanzas*, 7(6), 27-43.
- Aguirre, J., & Flores, M. (septiembre de 2018). El Ecuador contra corriente. La auditoría de gestión en el contexto. *Polo del conocimiento*, 03(1), 3-25.
- Aguirre, J., Coronel, K., & Jiménez, J. (2020). La auditoría gubernamental y la emisión de informes: Una aproximación descriptiva para el Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(9), 528-543. doi:10.35381/r.k.v5i9.678
- Aktouf, O. (2016). La contabilidad como saber-hacer estratégico. De la contabilidad de caja en la auditoría hasta la responsabilidad social de las empresas. *En Contexto*, 4(5), 1-26.
- Amarrante, & Jimenez. (2016). Distribución del ingreso e imposición a las altas rentas en América Latina. *Cuadernos de Economía*, 35, 39-73. doi:10.15446
- Arteaga, H., Intriago, D., & Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431. Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-LaCienciaDeLaAdministracionDeEmpresas-5802887.pdf
- Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *KOINONIA*, 6(6), 110-127. doi:10.35381/r.k.v4i8.274
- Barnet, S., Arbonés, M., Pérez, S., & Guerra, M. (2017). Investigación Descriptiva. *Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 15(2), 1-21. doi:http://dx.doi.org/10.15517/pensarmov.v15i2.27334
- Benjamin, F. (2019). *Auditoría Administrativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoria Integral: normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bonsón, E. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid: Pearson Educación.
- Bravo, M. B., Bravo, S., & López, J. L. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15.

- Calero, J. A., & Burgos, J. E. (2016). La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-14.
- Cantos, M. (2019). La auditoria integra como herramienta de validación de la gestión institucional. *Revista Telos*, 21, 422-448. doi:10.36390/telos212.09
- Chagerben, L., Yagual, A., & Hidalgo, J. (15 de 03 de 2017). La importancia del financiamiento en el sector microempresario. *Dominio de las Ciencias*, 3, 1-16. doi: 2477-8818
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Contraloria General del Estado. (2020). *Auditoria Gubernamental*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/Informativo/NuestrosServicios/AuditoriaGubernamental>
- Cornejo, & Galicia. (3 de Mayo de 2016). Las Instituciones microfinancieras ¿Satisfacen las necesidades de financiamiento de los microempresarios en el distrito federal. *ASOCIACION NACIONAL DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN*, 1-23.
- De Armas, R. (2008). *Auditoría de gestión: Conceptos y métodos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Demuner, & López . (2017). Valuación de Hoteles City Express mediante el método de flujos de efectivo descontados. *El Periplo Sustentable*, 33, 56-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193452905003>
- Durán, F., & Lara, G. (2021). Aplicación del coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson en una escala para la revisión y prevención de los efectos de las rutinas formadas durante el periodo de confinamiento a partir de la identificación del seguimiento de medidas de seguridad. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 8(15), 51-55.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *593 Digital Publisher*, 4(5), 217-226. doi:10.33386/593dp.2019.5-1.159
- Escobar, D., Moreno, M. R., & Cuevas, L. (2016). La calidad de la auditoría en Sistemas de Gestión. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-18.
- Espina, P., & William, A. (Julio de 2021). Contabilidad creativa: Principales causas que motivan su uso en las empresas del municipio San Francisco del Estado Zulia, Venezuela. *Compendium*, 24, 12. Obtenido de

[https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=3f3a994c-ff5e-4984-bb8f-](https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=3f3a994c-ff5e-4984-bb8f-881a983bed5f%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=151673040&db=a9h)

[881a983bed5f%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=151673040&db=a9h](https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=3f3a994c-ff5e-4984-bb8f-881a983bed5f%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=151673040&db=a9h)

- Estupiñan, R. (2016). *Papeles de trabajo en la auditoría financiera*. Madrid: ECOE ediciones.
- Farfán, M. (24 de septiembre de 2017). *Diario.ec*. Obtenido de <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/448857-auditoria-de-gestion/>
- Fonseca, Á. (2014). *Auditoria de Gestion - Papeles de Trabajo*. Madrid: Editorial Academica Espanola.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M., & Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la Gestion administrativa en los pymes del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 23(9), 1-10. doi:10.618/rcsar.361531
- González, L., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La auditoría gubernamental y su incidencia en la gestión institucional y manejo de recursos públicos. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 474-501. doi:10.35381/cm.v5i1.277
- Guillén, M. (2020). Auditoría de Gestión Crediticia y la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017). *Quipukamayok*, 28(56), 17-23. doi:10.15381/quipu.v28i56.17466
- Hernández, L. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 6-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>
- Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 19(33), 15-41.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Herrera, A., & Betancourt, V. (2016). Razones Financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *QUIPUKAMAYOC*, 151-160. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13249>
- Herrera, A., & Betancourt, V. (2018). *Auditoría de Estados Financieros preparados bajo la NIIF: Capitulo 2 La planeación y supervisión en el campo*. Machala: Editorial UTMACH.

- Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3). doi:10.46377/dilemas.v8i.2723
- Luna, G., Arízaga, E., & Zambrano, R. (2018). La auditoría financiera, una herramienta imprescindible para las empresas. *Revista Publicando*, 14(2), 386-399.
- Mendoza, Y. (2018). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de bienes de larga duración. *Repositorio digital UTEQ*, 90.
- Merchán, N., Pinargote, N., Baque, E., Chiquito, G. A., & Paredes, L. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. *Polo de Conocimiento*, 3(5), 115-127.
- Merino, M. J. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3(8), 84-102. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Morelos, J., Fontalvo, T., & de la Hoz, E. (2012). *Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia*. Cartagena, Colombia: Entramado. Vol. 8 N° 1.
- Navas, G., Jarrin, W., Gerardo, R., & Lopez, A. (2019). La Remisión Tributaria del año 2018 en el Ecuador y su incidencia en el Presupuesto General del Estado. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 6, 1-14. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=e3041112-5a0d-4ef6-8627-f00b134b5e99%40redis>
- Núñez, R., Proaño, E., & Quiñonez, L. (Marzo de 2018). Evolución de la auditoría de gestión. *Ciencia Digital*, 2(01), 8-18.
- Pantoja, M. (Enero- Abril de 2018). Indicadores de desempeño académico como predictores de captación de recursos financieros. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 79, 1-27. doi:<https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.9222>
- Paredes, C., Chicaiza, B., & Joselyn, R. (2019). Análisis financiero en las empresas del sector servicios en Ecuador entre los años 2016-2017. *Revista de Investigación SIGMA*, 6(2), 80-95. doi:10.24133/sigma.v6i2.1676
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión



- sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-24.  
doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Peñaloza, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Perspectivas*(25), 227-240.
- Pistola, S., & Viñuales, S. (2021). Una clasificación actualizada de los géneros textuales de la administración pública española. *Llengua I dret*, 181-203.  
doi:10.2436/rld.i75.2021.3587
- Robles, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija*, 1(18), 1-15. Obtenido de [https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2017). Requerimientos informacionales para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 29(2), 175-189.
- Rodríguez, Y., Luque , A., & Castro , M. (2019). Metodologías para el fortalecimiento de líneas en grupos de investigación académicos o empresariales. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 142-159.  
doi:<http://dx.doi.org/10.22507/rli.v16n2a12>.
- Ruiz, M. T. (2005). La auditoría operativa de gestión pública y los organismos de control externo (OCEX). *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 120-137.
- Salgado, O. (2011). El papel de la percepción en la toma de decisiones de la alta dirección. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 6(12), 156-173.
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2), 147-181.  
doi:10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792
- Santos, D. d. (1995). *Toma de decisiones eficaces*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Soriano, C. (2010). *Introducción a la contabilidad y las finanzas: Incluye ejemplos y casos prácticos*. España: Profit Editorial.
- Subía, J. (2013). *Auditoría de Gestión III*. Loja: Ediloja.
- Tello, P. (2015). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de avícola Fernández S.A. del cantón Guayaquil año 2014*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

- Terreno, D., Sattler, A., & Pérez, J. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 12, 22-37. doi:10.18800/contabilidad.201701.002
- Tipantiza, A. C. (2017). *Auditoría de gestión a la administración del gobierno autónomo descentralizado de la parroquia de San Andrés del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua, del período enero a diciembre del 2014*. Ambato: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Toro, W., Carranza, W., & Martínez, F. (2015). Auditoría de gestión como instrumento de evaluación en la Universidad del Siglo XXI. *Revista Mikarimin*, 1(2), 1-6.
- Valeriano, L. (2020). La auditoría de gestión en el Perú y su impacto en el desarrollo empresarial. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 107-111. doi:10.15381/gtm.v23i46.19159
- Velázquez, Y., Zamorano, B., & Ramos, L. (2017). Siniestralidad via en la frontera norte de tamaulipas.enfoque en los procesos administrativos de control. *Estudios Fronterizos*, 4. Obtenido de <https://doi.org/10.21670/ref.2017.36.a01>
- Vilar, J. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Zambrabo, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). La importancia de la Auditoría de Gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas: La Auditoría de Gestión realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. doi:10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568
- Zambrano y Armada. (2018). Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la República del Ecuador. Impacto social. *Scielo*, 12(1), 15-31. doi:2073-6061
- Zambrano, L., & Gilces, C. (2020). La Auditoría y su influencia en el control de las actividades realizadas por las empresas. *Quipukamayoc*, 28(57), 53-57. doi:10.15381/quipu.v28i57.17099
- Zambrano, M. I., Véliz, V., Escobar, M., & Trabas, E. (2018). Auditoría de gestión: fundamentos teóricos y metodológicos. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4, 13-23.
- Zapata, G., & Hernández, A. (2009). Centralización en la Organización: Estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia et Technica*, 15(42), 154-159.
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.

## ANEXO N° 1

### Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. Comparativo de Estado de Situación Financiera (En miles de dólares) Períodos: 2019 -2020

Código	Cuenta	Año base	Año anterior	HORIZONTAL		VERTICAL	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación	Variación
				Año 2	Año 1	Diferencia	Años
		2020	2019	2020-2019	2020-2019	2020	2019
<b>1.</b>	<b>A C T I V O</b>	<b>493.634,28</b>	<b>400.493,94</b>	93.140,34	23,26%	100,00%	100,00%
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>386.205,12</b>	<b>319.710,16</b>	66.494,96	20,80%	78,24%	79,83%
<b>1.1.1.</b>	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>12.072,45</b>	<b>10.687,11</b>	1.385,34	12,96%	2,45%	2,67%
<b>1.1.1.01.</b>	<b>CAJAS</b>	<b>1.372,71</b>	<b>5.990,17</b>	-4.617,46	-77,08%	0,28%	1,50%
1.1.1.01.01	Caja General	1.372,71	4.198,63	-2.825,92	-67,31%	0,28%	1,05%
<b>1.1.1.02.</b>	<b>BANCOS</b>	<b>10.699,74</b>	<b>16.740,87</b>	-6.041,13	-36,09%	2,17%	4,18%
1.1.1.02.01	Banco Pichincha	10.349,50	16.159,36	-5.809,86	-35,95%	2,10%	4,03%
1.1.1.02.02	Banco Guayaquil cta. Ahorro	7,10	370,00	-362,90	-98,08%	0,00%	0,09%
1.1.1.02.03	Banco Guayaquil cta. cte.	343,14	211,51	131,63	62,23%	0,07%	0,05%
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>	<b>128.420,65</b>	<b>142.727,31</b>	-14.306,66	-10,02%	26,02%	35,64%
<b>1.1.2.01.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>	<b>68.957,28</b>	<b>92.627,31</b>	-23.670,03	-25,55%	13,97%	23,13%
1.1.2.01.01	Clientes General	68.957,28	122.294,07	-53.336,79	-43,61%	13,97%	30,54%
<b>1.1.2.03.</b>	<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>	<b>11.165,57</b>	<b>15.597,82</b>	-4.432,25	-28,42%	2,26%	3,89%
1.1.2.03.01	Anticipo a Proveedores Mercaderías	1.031,83	0,00	1.031,83		0,21%	0,00%
1.1.2.03.02	Anticipo a Proveedores Bienes	9.880,12	9.080,12	800,00	8,81%	2,00%	2,27%
1.1.2.03.03	Anticipo a Proveedores Servicios	253,62	640,00	-386,38	-60,37%	0,05%	0,16%
<b>1.1.2.05.</b>	<b>CUENTAS PERSONALES SOCIOS</b>	<b>2.100,00</b>	<b>0,00</b>	2.100,00		0,43%	0,00%
1.1.2.05.03	Mendieta Hernández Carmen	2.100,00	0,00	2.100,00		0,43%	0,00%
<b>1.1.2.08.</b>	<b>VALORES POR COBRAR TERCEROS</b>	<b>4.944,79</b>	<b>2.176,72</b>	2.768,07	127,17%	1,00%	0,54%
1.1.2.08.02	Cheques devueltos	4.944,79	6.944,79	-2.000,00	-28,80%	1,00%	1,73%
<b>1.1.2.10.</b>	<b>CREDITO TRIBUTARIO</b>	<b>40.903,01</b>	<b>30.975,46</b>	9.927,55	32,05%	8,29%	7,73%
1.1.2.10.05	Crédito Tributario IVA	3.186,46	0,00	3.186,46		0,65%	0,00%
1.1.2.10.06	Crédito Tributario Retención. IVA	28.119,99	27.920,51	199,48	0,71%	5,70%	6,97%
1.1.2.10.07	Crédito Tributario I. R Años anteriores	9.596,56	3.054,95	6.541,61	214,13%	1,94%	0,76%
<b>1.1.2.12.</b>	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>350,00</b>	<b>1.350,00</b>	-1.000,00	-74,07%	0,07%	0,34%
1.1.2.12.02	Arriendos Prepagados	350,00	1.350,00	-1.000,00	-74,07%	0,07%	0,34%
<b>1.1.3.</b>	<b>REALIZABLE INVENTARIO DE MERCADERIA T12%</b>	<b>245.712,02</b>	<b>166.295,74</b>	79.416,28	47,76%	49,78%	41,52%
1.1.3.01.01	Inventario Mercaderías	245.712,02	249.591,02	-3.879,00	-1,55%	49,78%	62,32%
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>107.429,16</b>	<b>80.783,78</b>	26.645,38	32,98%	21,76%	20,17%
<b>1.2.1.</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>105.153,67</b>	<b>80.783,78</b>	24.369,89	30,17%	21,30%	20,17%
<b>1.2.1.01.</b>	<b>ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE</b>	<b>76.150,00</b>	<b>76.150,00</b>	0,00	0,00%	15,43%	19,01%
1.2.1.01.01	Terreno Urb. Cico	76.150,00	76.150,00	0,00	0,00%	15,43%	19,01%
<b>1.2.1.02.</b>	<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	<b>33.170,41</b>	<b>5.735,59</b>	27.434,82	478,33%	6,72%	1,43%
1.2.1.02.01.	Muebles y Equipos de oficina	3.218,52	3.218,52	0,00	0,00%	0,65%	0,80%
1.2.1.02.02.	Vehículos	26.784,82	0,00	26.784,82		5,43%	0,00%

1.2.1.02.05	CA Equipo de Computación y Software	3.167,07	3.167,07	0,00	0,00%	0,64%	0,79%
<b>1.2.1.03.</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>-4.166,74</b>	<b>-3.284,88</b>	-881,86	26,85%	-0,84%	-0,82%
1.2.1.03.01	D.A. Muebles y Equipos de Oficina	-971,39	-200,89	-770,50	-383,54%	-0,20%	-0,05%
1.2.1.03.05	DA Equipo de Computación y Software	-3.195,35	-900,92	-2.294,43	-254,68%	-0,65%	-0,22%
<b>1.2.2.</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>2.275,49</b>	<b>2.275,49</b>	0,00	0,00%	0,46%	0,57%
1.2.01	Impuestos diferidos	2.275,49	2.275,49	0,00	0,00%	0,46%	0,57%
<b>2.</b>	<b>P A S I V O</b>	<b>317.629,34</b>	<b>347.128,65</b>	-29.499,31	-8,50%	100,00%	100,00%
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>307.286,18</b>	<b>336.785,49</b>	-29.499,31	-8,76%	96,74%	97,02%
<b>2.1.1.</b>	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS NAC.</b>	<b>16.057,58</b>	0,00	16.057,58	0,00%	5,06%	0,00%
<b>2.1.1.15.</b>	<b>CREDITOS BCOS. NAC.</b>		0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
2.1.1.15.01	Prest. Bco. Pichincha	16.057,58	0,00	16.057,58	0,00%	5,06%	0,00%
2.1.1.15.02	Prest. Banco Guayaquil	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>2.1.2.</b>	<b>OBLIGACIONES OPERACIONALES</b>	<b>96.816,33</b>	<b>137.585,99</b>	-40.769,66	-29,63%	30,48%	39,64%
<b>2.1.2.01.</b>	<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>	<b>95.713,88</b>	<b>128.983,57</b>	-33.269,69	-25,79%	30,13%	37,16%
2.1.2.01.01	Proveedores Mercaderías	70.348,42	89.051,89	-18.703,47	-21,00%	22,15%	25,65%
2.1.2.01.02	Proveedores Bienes	1.212,91	0,00	1.212,91	0,00%	0,38%	0,00%
2.1.2.01.03	Proveedores Servicios	3.051,33	10.084,34	-7.033,01	-69,74%	0,96%	2,91%
2.1.2.01.04	Cheques Girados y no cobrados	21.101,22	29.847,34	-8.746,12	-29,30%	6,64%	8,60%
<b>2.1.2.41.</b>	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>1.102,45</b>	<b>8.602,42</b>	-7.499,97	-87,18%	0,35%	2,48%
2.1.2.41.01	Anticipo de Clientes Varios	1.102,45	8.602,42	-7.499,97	-87,18%	0,35%	2,48%
<b>2.1.3.</b>	<b>OBLIGAC. TRIBUTARIAS Y FISCALES</b>	<b>7.347,82</b>	<b>5.618,02</b>	1.729,80	30,79%	2,31%	1,62%
<b>2.1.3.01.</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>2.164,89</b>	<b>1.431,23</b>	733,66	51,26%	0,68%	0,41%
2.1.3.01.14	Retenciones por pagar	2.164,89	1.431,23	733,66	51,26%	0,68%	0,41%
<b>2.1.3.02.</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL I.E.S.S.</b>	<b>3.939,92</b>	<b>3.582,52</b>	357,40	9,98%	1,24%	1,03%
2.1.3.02.01	Aporte Personal	665,78	543,95	121,83	22,40%	0,21%	0,16%
2.1.3.02.02	Aporte Patronal	785,73	641,56	144,17	22,47%	0,25%	0,18%
2.1.3.02.03	Iece - Secap	69,81	57,58	12,23	21,24%	0,02%	0,02%
2.1.3.02.05	Fondo de Reserva por Pagar	2.418,60	2.339,43	79,17	3,38%	0,76%	0,67%
<b>2.1.3.03.</b>	<b>PROVISION POR PAGAR</b>	<b>1.243,01</b>	<b>604,27</b>	638,74	105,70%	0,39%	0,17%
2.1.3.03.01	Patente Municipal por pagar	1.243,01	604,27	638,74	105,70%	0,39%	0,17%
<b>2.1.4.</b>	<b>OBLIGAC. CON PROPIETARIOS Y TERCEROS</b>	<b>90.274,80</b>	<b>95.145,85</b>	-4.871,05	-5,12%	28,42%	27,41%
<b>2.1.4.01.</b>	<b>PRESTAMOS DE SOCIOS</b>	<b>90.274,80</b>	<b>95.145,85</b>	-4.871,05	-5,12%	28,42%	27,41%
2.1.4.01.01	Enrique Fernando Gonzaga Gómez	71.745,36	76.616,41	-4.871,05	-6,36%	22,59%	22,07%
2.1.4.01.03	Carmen Mendieta	18.529,44	18.529,44	0,00	0,00%	5,83%	5,34%
<b>2.1.5.</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR</b>	<b>96.789,65</b>	<b>98.435,63</b>	-1.645,98	-1,67%	30,47%	28,36%
<b>2.1.5.01.</b>	<b>PROVISIONES LABORALES POR PAGAR</b>	<b>93.929,31</b>	<b>94.153,52</b>	-224,21	-0,24%	29,57%	27,12%
2.1.5.01.01	Sueldos y Salarios por Pagar/	93.929,31	94.153,52	-224,21	-0,24%	29,57%	27,12%
<b>2.1.5.02.</b>	<b>PROVISIONES LABORALES POR PAGAR</b>	<b>2.860,34</b>	<b>4.282,11</b>	-1.421,77	-33,20%	0,90%	1,23%
2.1.5.02.01	Décimo Tercer Sueldo x Pagar	220,08	184,28	35,80	19,43%	0,07%	0,05%
2.1.5.02.02	Décimo Cuarto sueldo x Pagar	2.522,96	1.917,61	605,35	31,57%	0,79%	0,55%
2.1.5.02.04	Particip. Trab. 15%	117,30	2.180,22	-2.062,92	-94,62%	0,04%	0,63%
<b>2,2</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>10.343,16</b>	<b>10.343,16</b>	0,00	0,00%	3,26%	2,98%
<b>2.2.2</b>	<b>POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>10.343,16</b>	<b>10.343,16</b>	0,00	0,00%	3,26%	2,98%
2.2.2.01	Beneficios a Empleados	10.343,16	10.343,16	0,00	0,00%	3,26%	2,98%

2.2.2.01.01	Jubilación Patronal	6.841,41	6.841,41	0,00	0,00%	2,15%	1,97%
2.2.2.01.02	Desahucio	3.501,75	3.501,75	0,00	0,00%	1,10%	1,01%
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>176.004,94</b>	<b>176.212,51</b>	<b>-207,57</b>	<b>-0,12%</b>	<b>1000,00%</b>	<b>1000,00%</b>
<b>3.1.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>176.004,94</b>	<b>176.212,51</b>	<b>-207,57</b>	<b>-0,12%</b>	<b>1000,00%</b>	<b>1000,00%</b>
<b>3.1.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL PARTICIPACIONES SUSCRITAS Y PAGADAS</b>	<b>102.595,48</b>	<b>102.595,48</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>58,29%</b>	<b>58,22%</b>
<b>3.1.1.01.</b>	<b>PAGADAS</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45%</b>
3.1.1.01.01	Gonzaga Gómez Enrique	480,00	480,00	0,00	0,00%	0,27%	0,27%
3.1.1.01.03	Gonzaga Gómez Tito Alcívar	56,00	56,00	0,00	0,00%	0,03%	0,03%
3.1.1.01.04	Mendieta Hernández Carmen Narcisa	132,00	132,00	0,00	0,00%	0,07%	0,07%
3.1.1.01.05	Rodríguez Mendieta Joffre Daniel	132,00	132,00	0,00	0,00%	0,07%	0,07%
<b>3.1.1.05.</b>	<b>APORTE FUTURA CAPITALIZACION</b>	<b>101.795,48</b>	<b>101.795,48</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>57,84%</b>	<b>57,77%</b>
3.1.1.05.01	Gonzaga Gómez Enrique Fernando	65.154,69	65.154,69	0,00	0,00%	37,02%	36,98%
3.1.1.05.02	Rodríguez Sandoya Joffre Manrique	36.640,79	36.640,79	0,00	0,00%	20,82%	20,79%
<b>3.1.2.</b>	<b>RESERVAS Y SUPERAVIT</b>	<b>1.780,96</b>	<b>1.780,96</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,01%</b>	<b>1,01%</b>
<b>3.1.2.01.</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>1.780,96</b>	<b>1.780,96</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,01%</b>	<b>1,01%</b>
3.1.2.01.01	Reserva Legal	1.780,96	1.780,96	0,00	0,00%	1,01%	1,01%
<b>3.1.4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>71.628,50</b>	<b>71.836,07</b>	<b>-207,57</b>	<b>-0,29%</b>	<b>40,70%</b>	<b>40,77%</b>
<b>3.1.4.01.</b>	<b>UTILIDADES</b>	<b>88.874,69</b>	<b>88.874,69</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>50,50%</b>	<b>50,44%</b>
3.1.4.01.01	Utilidades Acum. Ejercicios 2011	12.475,95	12.475,95	0,00	0,00%	7,09%	7,08%
3.1.4.01.02	Utilidades del Ejercicio 2012	19.833,94	19.833,94	0,00	0,00%	11,27%	11,26%
3.1.4.01.03	Utilidad del ejercicio 2013	6.411,76	6.411,76	0,00	0,00%	3,64%	3,64%
3.1.4.01.04	Resultado del ejercicio 2014	13.247,28	13.247,28	0,00	0,00%	7,53%	7,52%
3.1.4.01.05	Utilidad del ejercicio 2016	13.839,73	13.839,73	0,00	0,00%	7,86%	7,85%
3.1.4.01.06	Utilidad del ejercicio 2018	13.420,03	13.420,03	0,00	0,00%	7,62%	7,62%
3.1.4.01.07	Utilidad del ejercicio 2019	9.646,00	9.646,00	0,00	0,00%	5,48%	5,47%
<b>3.1.4.02.</b>	<b>PERDIDAS</b>	<b>-17.246,19</b>	<b>-17.038,62</b>	<b>-207,57</b>	<b>1,22%</b>	<b>-1,68%</b>	<b>-1,42%</b>
3.1.4.02.01	Perdidas del Ejercicio 2015	-17.038,62	-17.038,62	0,00	0,00%	-1,66%	-1,42%
3.1.4.02.02	Perdidas del ejercicio 2020	-207,57	0,00	-207,57		-0,02%	0,00%

## ANEXO N° 2

### Análisis horizontal Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. Análisis Comparativo de Estado de Resultado (En miles de dólares) Períodos: 2019-2020

Cuenta contable	Nombre de la cuenta	Año base	Año anterior	ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación	Variación
				Diferencia	Años	Año	Año
				2020	2019	2020-2019	2020-2019
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>530.510,05</b>	<b>679.667,89</b>	<b>-149.157,84</b>	<b>-21,95%</b>	100,00%	100,00%
<b>4.1.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>530.500,98</b>	<b>679.667,89</b>	<b>-149.166,91</b>	<b>-21,95%</b>	100,00%	100,00%
<b>4.1.1.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>526.153,48</b>	<b>679.667,89</b>	<b>-153.514,41</b>	<b>-22,59%</b>	99,18%	100,00%
4.1.1.01.	VENTAS BIENES T12%	526.059,48	674.807,09	-148.747,61	-22,04%	99,16%	99,28%
4.1.1.01.01	Ventas Brutas T12%	536.219,65	682.427,01	-146.207,36	-21,42%	101,08%	100,41%
4.1.1.01.02	Desc. Vtas. T12%	-59,45	-161,06	101,61	-63,09%	-0,01%	-0,02%
4.1.1.01.03	Devl. Vtas. T12%	-10.100,72	-5.678,86	-4.421,86	-77,87%	-1,90%	-0,84%
4.1.1.01.04	Devl. Vtas. T0%		-1.780,00			0,00%	-0,26%
4.1.1.02.	VENTAS BIENES 0%	94,00				0,02%	0,00%
4.1.1.02.01	VENTAS BIENES 0%	94,00				0,02%	0,00%
<b>4.1.2.</b>	<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>4.347,50</b>	<b>4.860,80</b>	<b>-513,30</b>	<b>-10,56%</b>	0,82%	0,72%
4.1.2.01.	VENTAS SERVICIOS T12%	4.347,50	4.860,80	-513,30	-10,56%	0,82%	0,72%
4.1.2.01.01	Ventas. Brutas Servicios T12%	4.347,50	4.860,80	-513,30	-10,56%	0,82%	0,72%
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>9,07</b>	<b>0,00</b>	<b>9,07</b>		0,00%	0,00%
4.2.1.	INGRESOS VARIOS NO OPERACIONALES	9,07	0,00	9,07		0,00%	0,00%
4.2.1.01.	INTERESES GANADOS	9,07	0,00	9,07		0,00%	0,00%
4.2.1.01.03	Intereses Bancarios	9,07	0,00	9,07		0,00%	0,00%
4.2.1.03	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
4.2.1.03.04	Otros Ingresos no especificados		0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
<b>5.</b>	<b>E G R E S O S</b>	<b>529.728,12</b>	<b>665.133,08</b>	<b>-135.404,96</b>	<b>-20,36%</b>	99,85%	97,86%
<b>5.1.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>403.491,17</b>	<b>525.809,38</b>	<b>-122.318,21</b>	<b>-23,26%</b>	76,06%	77,36%
<b>5.1.1.</b>	<b>COSTOS DE VENTA BIENES TARIFA</b>	<b>396.835,86</b>	<b>519.376,22</b>	<b>-122.540,36</b>	<b>-23,59%</b>	74,80%	76,42%
5.1.1.11.	COSTO DE VENTAS BIENES T12%	396.278,74	517.388,41	-121.109,67	-23,41%	74,70%	76,12%
5.1.1.11.01	Costo de ventas T12%	396.278,74	517.388,41	-121.109,67	-23,41%	74,70%	76,12%
5.1.1.12.	COSTO DE VENTAS BIENES T 0%	61,36				0,01%	0,00%
5.1.1.12.01	Costo de bienes	61,36				0,01%	0,00%
5.1.1.25.	TRANSPORTES EN COMPRAS	580,90	2.029,88	-1.448,98	-71,38%	0,11%	0,30%
5.1.1.25.01	Transportes en Compras	580,90	2.029,88	-1.448,98	-71,38%	0,11%	0,30%
5.1.1.30.	(-) DEVOLUC.Y DESCUENTOS EN COMPRAS		-42,07	42,07	-100,00%	0,00%	-0,01%
5.1.1.30.01	(-) Devol. En compras	-85,14				-0,02%	0,00%
5.1.1.30.02	(-) Descuentos en Compras		-42,07	42,07	-100,00%	0,00%	-0,01%
5.1.2.	COSTO DE VENTA SERVICIOS 12%	6.655,31	6.433,16	222,15	3,45%	1,25%	0,95%
5.1.2.03.	COSTO DE VENTA SERV. T12% INTEGRAL	6.655,31	6.433,16	222,15	3,45%	1,25%	0,95%

5.1.2.03.01	Costo/venta Servicio T12%	6.655,31	6.433,16	222,15	3,45%	1,25%	0,95%
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS</b>	126.236,95	139.323,70	-13.086,75	-9,39%	23,80%	20,50%
<b>5.2.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	82.926,00	84.303,61	-1.377,61	-1,63%	15,63%	12,40%
5.2.1.01.	G.A. DEL PERSONAL	<b>56.184,00</b>	<b>50.590,27</b>	5.593,73	11,06%	10,59%	7,44%
5.2.1.01.01	G.A. Sueldos y Salarios	56.024,33	48.840,00	7.184,33	14,71%	10,56%	7,19%
5.2.1.01.02	G.A. Horas Extras	131,67	1.142,51	-1.010,84	-88,48%	0,02%	0,17%
5.2.1.01.05	G.A. Uniformes	28,00	607,76	-579,76	-95,39%	0,01%	0,09%
5.2.1.02.	G.A. BENEFICIOS SOCIALES	<b>11.244,21</b>	<b>12.389,55</b>	-1.145,34	-9,24%	2,12%	1,82%
5.2.1.02.01	G.A. Décimo Tercer Sueldo	1.279,73	1.365,21	-85,48	-6,26%	0,24%	0,20%
5.2.1.02.02	G.A. Décimo Cuarto Sueldo	798,81	787,92	10,89	1,38%	0,15%	0,12%
5.2.1.02.04	G.A. Aporte Patronal	6.261,44	5.573,06	688,38	12,35%	1,18%	0,82%
5.2.1.02.05	G.A. Iece-Secap	561,56	499,84	61,72	12,35%	0,11%	0,07%
5.2.1.02.06	G.A. Fondo de Reserva	4.679,15	4.163,52	515,63	12,38%	0,88%	0,61%
5.2.1.02.08	G.A. Subsidio por maternidad	-2.336,48				-0,44%	0,00%
5.2.1.03.	G.A. HONORAR-COMIS-OTROS	<b>305,00</b>	<b>5.128,43</b>	-4.823,43	-94,05%	0,06%	0,75%
5.2.1.03.01	G.A Honorarios profesionales p.n	130,00	5.071,43	-4.941,43	-97,44%	0,02%	0,75%
5.2.1.03.04	G.A. Notarios Registrador. Propiedad	175,00	57,00	118,00	207,02%	0,03%	0,01%
5.2.1.03.06	G.A. Capacitación			0,00	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%
5.2.1.04.	G.A. AGUA, ENERGIA,LUZ,TELECOMUNICACIONE	<b>547,29</b>	<b>3.571,50</b>	-3.024,21	-84,68%	0,10%	0,53%
5.2.1.04.02	G.A. Luz y Energía electrica	72,67				0,01%	0,00%
5.2.1.04.03	G.A. Telecomunicaciones	474,62	3.571,50	-3.096,88	-86,71%	0,09%	0,53%
5.2.1.05.	G.A. GASTOS DE GESTION	<b>1.564,70</b>	<b>15,00</b>	1.549,70	10331,33%	0,29%	0,00%
5.2.1.05.01	G.A. Agasajos a clientes	1.226,70				0,23%	0,00%
5.2.1.05.02	G.A. Agasajos a Empleados	338,00	15,00	323,00	2153,33%	0,06%	0,00%
5.2.1.06.	G.A. GASTOS DE VIAJE		<b>2.116,87</b>			0,00%	0,31%
5.2.1.06.02	G.A.Hospedaje		92,12			0,00%	0,01%
5.2.1.06.03	G.A. Pasajes y movilizaciones		2.024,75			0,00%	0,30%
5.2.1.07.	G.A. EQUIPOS, SISTEMAS,SUMIN. Y MAT.	<b>1.963,29</b>	<b>1.950,15</b>	13,14	0,67%	0,37%	0,29%
5.2.1.07.01	G.A. Suministros y Materiales de Ofi	855,71	876,22	-20,51	-2,34%	0,16%	0,13%
5.2.1.07.02	G.A. Repuestos y Accesorios	31,30	273,93			0,01%	0,04%
5.2.1.07.03	G.A Equipos de oficina		755,71	-755,71	0,00%	0,00%	0,11%
5.2.1.07.04	G.A Suministros de aseo	283,43	44,29	239,14	0,00%	0,05%	0,01%
5.2.1.07.05	Equipo y materiales de computación	792,85				0,15%	0,00%
5.2.1.08.	G.A. MANTENIM.Y REPARACIONES	<b>1.998,39</b>	<b>204,47</b>	1.793,92	877,35%	0,38%	0,03%
5.2.1.08.01	G.A. Mantenim. Reparac.local	446,67	69,92	376,75	538,83%	0,08%	0,01%
5.2.1.08.02	G.A Mantenimiento reparación instalaciones	40,18	5,98	34,20	0,00%	0,01%	0,00%
5.2.1.08.04	G.A Mantenimiento reparación equipo de oficina	1.270,10	39,29	1.230,81		0,24%	0,01%
5.2.1.08.05	G.A Mantenimiento reparación equipo software	241,44	89,28	152,16	0,00%	0,05%	0,01%
5.2.1.09.	G.A. SERVICIOS VARIOS	<b>5.483,14</b>	<b>4.372,16</b>	1.110,98	25,41%	1,03%	0,64%
5.2.1.09.01	G.A. Alquileres y Arriendos	2.119,56	2.051,63	67,93	3,31%	0,40%	0,30%
5.2.1.09.02	G.A. Transportes y Encomiendas	1.133,58	166,98	966,60	578,87%	0,21%	0,02%
5.2.1.09.03	G.A. Alimentación	2.052,39	2.153,55	-101,16	-4,70%	0,39%	0,32%
5.2.1.09.04	G.A. Publicidad y Promociones	177,61	0,00	177,61	#¡DIV/0!	0,03%	0,00%
5.2.1.09.05	G.A. Donaciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%
5.2.1.10.	G.A. IMPUESTOS-CONTRIBUC.OTROS	<b>2.070,73</b>	<b>2.003,37</b>	67,36	3,36%	0,39%	0,29%

5.2.1.10.01	G.A. Imp-Permisos-Licencias	187,57	1.299,92	-1.112,35	-85,57%	0,04%	0,19%
5.2.1.10.02	G.A. Cuotas y Contribuciones	405,50	430,10	-24,60	-5,72%	0,08%	0,06%
5.2.1.10.03	G.A. Publicaciones suscripciones	234,65	114,25	120,40	105,38%	0,04%	0,02%
5.2.1.10.05	G.A. Patente	1.243,01				0,23%	0,00%
5.2.1.11.06	G.a Alícuotas Cico	0,00	159,10	-159,10	0,00%	0,00%	0,02%
5.2.1.11.	G.A. GASTOS NO REMUNERADOS	<b>881,86</b>	<b>1.086,82</b>	-204,96	-18,86%	0,17%	0,16%
5.2.1.11.01	G.A. Depreciación Activos Fijos	881,86	1.086,82	-204,96	-18,86%	0,17%	0,16%
5.2.1.12.	G.A. COSTO FINANCIERO	<b>0,51</b>	<b>175,78</b>	-175,27	-99,71%	0,00%	0,03%
5.2.1.12.01	G.A Comisiones Bancarios	0,51	175,78	-175,27	-99,71%	0,00%	0,03%
5.2.1.14.	G.A.GASTOS GENERALES	<b>344,49</b>	<b>699,24</b>	-354,75	-50,73%	0,06%	0,10%
5.2.1.14.01	G.A Gastos bancarios	181,49	168,00			0,03%	0,02%
5.2.1.14.03	G.A. Otros Varios	163,00	531,24	-368,24	-69,32%	0,03%	0,08%
5.2.1.15.	GASTOS DE VEHICULOS	<b>338,39</b>				0,06%	0,00%
5.2.1.15.01	Repuestos y Accesorios Chevy	35,71				0,01%	0,00%
5.2.1.15.03	Mantenimiento Vehículo	302,68				0,06%	0,00%
<b>5.2.2.</b>	<b>VENTAS</b>	40.010,98	43.505,05	-3.494,07	-8,03%	7,54%	6,40%
5.2.2.01.	G.V. DEL PERSONAL	<b>21.860,81</b>	<b>15.697,08</b>	6.163,73	39,27%	4,12%	2,31%
5.2.2.01.01	G.V. Sueldos y Salarios	21.615,32	15.697,08	5.918,24	37,70%	4,07%	2,31%
5.2.2.01.02	G.V. Horas Extras	245,49		245,49		0,05%	0,00%
5.2.2.02.	G.V. BENEFICIOS SOCIALES	<b>6.701,35</b>	<b>4.983,08</b>	1.718,27	34,48%	1,26%	0,73%
5.2.2.02.01	G.G. Décimo Tercer Sueldo	1.402,51	904,17	498,34	55,12%	0,26%	0,13%
5.2.2.02.02	G.V. Décimo Cuarto Sueldo	1.333,20	880,94	452,26	51,34%	0,25%	0,13%
5.2.2.02.03	G.V. Vacaciones		79,23			0,00%	0,01%
5.2.2.02.04	G.V. Aporte Patronal	2.437,39	1.750,33	687,06	39,25%	0,46%	0,26%
5.2.2.02.05	G.V. Iece- Secap	218,54	157,01	61,53	39,19%	0,04%	0,02%
5.2.2.02.06	G.V. Fondo de reserva	1.309,71	1.211,40	98,31	8,12%	0,25%	0,18%
5.2.2.03.	G.V. CAPACITACIONES		<b>675,05</b>	-675,05	0,00%	0,00%	0,10%
5.2.2.03.06	G.V. Capacitación		675,05	-675,05	0,00%	0,00%	0,10%
5.2.2.04.	G.V. COMISIONES VTAS.C/TARJETAS CREDIT	<b>326,08</b>	<b>348,97</b>	-22,89	-6,56%	0,06%	0,05%
5.2.2.04.01	G.V. Comisión Tarjetas Guayaquil	5,58	120,95	-115,37	0,00%	0,00%	0,02%
5.2.2.04.02	G.V. Comisión Tarjeta Pichincha	88,41	77,32	11,09	14,34%	0,02%	0,01%
5.2.2.04.03	G.V. Comisión Tarjeta Pacifico	232,09	150,70	81,39	54,01%	0,04%	0,02%
5.2.2.05.	G.V. GASTOS DE GESTION	<b>160,00</b>	<b>5.061,47</b>	-4.901,47	0,00%	0,03%	0,74%
5.2.2.05.01	G.V. Agasajo a clientes		175,83	-175,83	0,00%	0,00%	0,03%
5.2.2.05.02	G.V. Agasajo a trabajadores		4.885,64			0,00%	0,72%
5.2.2.05.03	G.V. Tramites calificación a proveedores	160,00				0,03%	0,00%
5.2.2.07.	G.V. COMBUSTIB-SUMINISTROS Y MATERIALES		<b>25,72</b>	-25,72	-100,00%	0,00%	0,00%
5.2.2.07.01	G.V. Equipos y Herramientas	<b>398,27</b>	25,72	372,55	1448,48%	0,08%	0,00%
5.2.2.07.02	G.V. Combustibles	398,27				0,08%	0,00%
5.2.2.09.	G.V SERVICIOS VARIOS	<b>10.564,47</b>	<b>16.713,68</b>	-6.149,21	-36,79%	1,99%	2,46%
5.2.2.09.01	G.V. Alquileres y Arriendos	6.358,68	14.089,73	-7.731,05	-54,87%	1,20%	2,07%
5.2.2.09.02	G.V. Transporte y movilizaciones	224,13	217,87	6,26	0,00%	0,04%	0,03%
5.2.2.09.03	G.V. Reparación y Mantenimiento de l	171,79	149,78	22,01	14,69%	0,03%	0,02%
5.2.2.09.04	G.V. Publicidad y Promociones	2.272,46	509,29	1.763,17	346,20%	0,43%	0,07%
5.2.2.09.05	G.V Servicio de impresión			0,00	0,00%	0,00%	0,00%
5.2.2.09.06	G.V. Alimentación de Personal Ventas		1.345,00	-1.345,00	-100,00%	0,00%	0,20%



5.2.2.09.08	G. V Telecomunicaciones	1.537,41	402,01	1.135,40	0,00%	0,29%	0,06%
<b>5.2.8.</b>	<b>G.N. GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	3.299,97	<b>11.515,04</b>	-8.215,07	-71,34%	0,62%	1,69%
5.2.8.01.	G.N. OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES FISCALE	<b>3.299,97</b>	11.515,04	-8.215,07	0,00%	0,62%	1,69%
5.2.8.01.01	G.N. Varios	3.299,97	11.515,04	-8.215,07	-71,34%	0,62%	1,69%
3.1.4.01.	UTILIDAD NETA	781,93	14.534,81	-13.752,88	-94,62%	0,15%	2,14%

**ANEXO N° 3**  
**GUÍA DE ENCUESTA**

<b>GUÍA DE ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GONZAGA Y RODRÍGUEZ CIA. LTDA. DE MACHALA</b>
<b>OBJETIVO:</b> Sistematizar una Auditoría de Gestión en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda., mediante el análisis de estados financieros, para el suministro de información que coadyuve en la toma de decisiones en función de recomendaciones de mejora.
<b>INSTRUCCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marque con una X donde usted crea correcto</li> <li>- Es importante que todas las preguntas sean contestadas.</li> </ul> <p>Agradezco que su respuesta sea proporcionada con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, lo cual permitirá un acercamiento científico a la realidad.</p>
<b>BANCO DE PREGUNTAS</b>

Variable: Auditoría de Gestión				
Dimensión: Fases de la Auditoría				
Subdimensión	Indicadores	Preguntas	Respuestas	
			Si	No
Planeación Planeación	Análisis Organizacional	1. En su organización, se considera necesario efectuar una visión sistémica, que comprenda el análisis de factores internos, donde se evalúe la cultura organizacional e identifique sus procesos para gestionarlos en función de las metas propuestas.		
		2. En su organización, se considera necesario efectuar una visión sistémica, que comprenda el análisis de factores externos, donde se evalúe el entorno próximo y el entorno remoto para gestionar los potenciales riesgos y/o aprovechar las oportunidades.		

		3. En Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. se dispone de una planificación estratégica formal, que permita ordenar las actividades, proyectos y tareas en función de sus objetivos, fijando metas e indicadores de gestión, que permitan evaluar los resultados de su gestión.		
	Evaluación del Control Interno	4. La entidad ha instaurado un Sistema de Control Interno a través de un manual de control interno formal.		
		5. El Sistema de Control Interno ha sido instaurado para evaluar y controlar la eficacia y efectividad de sus operaciones, la confiabilidad de su información financiera y cumplimiento de leyes.		
		6. El SIC se evalúa a intervalos de tiempo planificados mediante algún método para la determinación de su efectividad, a fin de analizar los riesgos y compararlos con un marco de referencia.		
	Plan de Trabajo	7. Es necesario que la auditoría interna se realice bajo una adecuada planificación a través de un cronograma de trabajo.		
		8. El cronograma para la ejecución de la auditoría interna debe encontrarse conformado por actividades adecuadamente definidas.		
		9. Las actividades para la ejecución de la auditoría interna se deben planificar para que se cumplan dentro de los tiempos estipulados.		

		10. Considera que la preparación del programa de auditoría es un aspecto fundamental para la adecuada ejecución de la auditoría.		
	Programa de Auditoría	11. El programa de auditoría contiene los pasos y procedimientos indispensables para la ejecución de la auditoría.		
	Programa de Auditoría	12. En el programa de auditoría deben encontrarse establecidas las responsabilidades competentes a todas las personas que forman parte del equipo auditor.		
Ejecución	Pruebas de Auditoría	13. Las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.		
		14. El trabajo debe ser supervisado por un especialista de la unidad de auditoría		
		15. Se determina el grado de cumplimiento a través de condición, criterio, efecto y causa.		
	1. Técnicas de Auditoría	16. Para la recolección de la información se utilizan técnicas verbales, oculares, documentales, físicas, escritas, entre otras que se aplican en una auditoría de gestión de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que realiza.		
		17. La aplicación de las técnicas se efectúa a través de pruebas selectivas, muestreo estadístico, entrevistas, encuestas, determinación de síntomas, sospecha, intuición del auditor, herramientas informáticas.		
		18. La aplicación de las técnicas escogidas para la auditoría contribuye a la obtención		

		de evidencia necesaria y suficiente certeza para fundamentar las opiniones y conclusiones, garantizando su objetividad y profesionalidad.		
	Evaluación de la gestión de acuerdo con indicadores	19. En su empresa, se evalúa la gestión mediante la aplicación de indicadores financieros.		
		20. Considera que son suficientes los índices: de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de cobertura o reserva para la evaluación de la gestión de la entidad en el ámbito económico – financiero.		
		21. Los resultados de los indicadores permitirán obtener información financiera y económica de la organización que contribuyen en la toma de decisiones.		
	Hallazgo	22. El hallazgo se redacta de forma objetiva, clara y con precisión, en sus atributos de condición, criterio, causa y efecto, así como sus conclusiones y recomendaciones.		
		23. Se detalla el estándar contra el cual ha comparado la condición.		
Ejecución	Evidencia y Papeles de trabajo	24. Se describe la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa de la condición identificada.		
		25. En su empresa, se clasifica los papeles de trabajo que contiene la evidencia en archivo permanente y archivo corriente.		
		26. En su empresa, se selecciona adecuadamente las fuentes de las que proviene la evidencia.		

		27. En su empresa, se recaba la evidencia en papeles de trabajo que soportan la información obtenida en la labor de auditoría.		
Informe	Informe borrador	28. En su empresa, el informe borrador se considera un informe previo donde se señalan los comentarios, conclusiones y recomendaciones a ser discutidos con el auditado.		
		29. El borrador puede ser modificado, incrementado, eliminando, enmendado, para ser enviado a los directivos de la empresa.		
		30. En su entidad, la lectura del informe borrador debe darse previo a la aprobación del informe definitivo de la Auditoría de Gestión.		
	Conclusiones	31. Las conclusiones permiten conocer si se alcanzaron los objetivos de la auditoría.		
		32. Las conclusiones estar respaldadas por evidencia documental.		
		33. Presentan los problemas y las soluciones encontradas por el auditor.		
	Recomendaciones	34. Describen las acciones que se espera que la administración implemente.		
		35. Ofrecen orientación sobre las soluciones y se han agrupado por el nivel jerárquico responsable de aplicarlas.		
		36. Las recomendaciones buscan la optimización de la gestión organizacional.		
	Presentación de resultados	37. El informe es presentado a los directivos de la empresa, previo a la convocatoria formal a fin de que los responsables se encuentren		

		informados y presentes a la lectura del informe de auditoría.			
		38. Este informe muestra la estructura que tendrá el informe final.			
		39. Ofrece una idea más clara de los resultados obtenidos a gerencia.			
	Informe final	40. Da cumplimiento a los objetivos de la auditoría.			
		41. Es presentado a la Junta General de Socios y al representante legal de la empresa.			
		42. Se compone de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones.			
	Control de calidad y seguimiento	Sistema de aseguramiento de la calidad	43. Revisa que los elementos que forman parte del sistema de gestión resulten efectivos.		
			44. Son garantía del trabajo de auditoría de gestión.		
			45. Cree que la empresa permita dar seguimiento a las recomendaciones.		
Aseguramiento de la calidad en las fases de la auditoría de gestión		46. Se encuentra conformado por: papeles del trabajo y las conclusiones y recomendaciones.			
		47. Busca evitar errores en el sistema de control.			
		48. La aplicación de Normas Internacionales de Auditoría asegura la veracidad y confiabilidad de la auditoría.			
Aplicación de las pruebas para documentar el seguimiento		49. Necesita de la recopilación de pruebas.			
		50. Se da el seguimiento a las recomendaciones indicadas en el informe			
		51. Busca ejercer un mayor control en cuanto a la gestión organizacional.			
Informe de seguimiento		52. Contiene las conclusiones y recomendaciones del trabajo final.			

		53. Demuestra los resultados alcanzados en el trabajo de auditoría.		
		54. Contienen las actividades de mejoras producto del trabajo de auditoría.		

Variable: Auditoría de Gestión				
Dimensión: Indicadores de Gestión				
Subdimensión	Indicadores	Preguntas	Respuestas	
			Si	No
2. Indicadores medidores de economía	Razones de liquidez y actividad	55. En Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. las razones de liquidez y actividad ofrecen información sobre los recursos económicos de la empresa para hacer frente a los compromisos adquiridos en el corto plazo.		
		56. Las razones de liquidez y actividad miden la capacidad de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. para atender a sus obligaciones.		
		57. En la empresa las razones de liquidez y actividad pueden ser empleados en el análisis a largo plazo.		
	Razones de solvencia	58. En Gonzaga y Rodríguez las razones de solvencia analizan la capacidad financiera en el largo plazo.		
		59. En la empresa las razones de solvencia resultan del análisis del activo circulante y el pasivo circulante.		
		60. Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. debe tener un patrimonio neto positivo.		
	Razones de rentabilidad	61. En Gonzaga y Rodríguez las razones de rentabilidad contribuyen a determinar el nivel de ganancia de la empresa en relación con sus activos, ventas o inversión.		



		62. Las razones de rentabilidad ofrecen información a los inversionistas para determinar si alcanzaron los objetivos en Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.		
		63. Las razones de rentabilidad contribuyen a la adecuada toma de decisiones.		
	Razones de efectividad	64. En Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. conocen la importancia de las razones de efectividad para conocer el rendimiento de la inversión.		
		65. El rendimiento de la inversión se obtiene de dividir las utilidades netas entre los activos totales.		
		66. Las razones de efectividad dan a conocer la rentabilidad que tiene Gonzaga y Rodríguez sobre la inversión.		
	Razones de crecimiento	67. En Gonzaga y Rodríguez las razones de crecimiento permiten conocer la capacidad que tiene la empresa para conservar su posición financiera.		
		68. Las razones de crecimiento permiten conocer si el objetivo financiero de la empresa se está cumpliendo.		
		69. Las razones de crecimiento ofrecen información sobre el uso eficiente de los recursos de la empresa.		
Indicadores medidores de eficiencia y eficacia	Eficiencia	70. Considera que la capacidad de Gonzaga y Rodríguez y su actuación en cada uno de los procesos es eficiente		
		71. Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. optimizan los recursos que posee		
		72. En la empresa se mide la eficiencia de forma cualitativa y cuantitativa		

	Eficacia	73. La eficacia contribuye a la toma de decisiones de los directivos de Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda.		
		74. Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. analiza la manera que consigue los objetivos propuestos.		
		75. Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. busca alcanzar los objetivos organizacionales.		

Variable: Toma de decisiones				
Dimensión: Proceso de toma de decisiones				
Subdimensión	Indicadores	Preguntas	Respuestas	
			Si	No
Toma de decisiones	Percepción del problema	76. Los directivos analizan el problema y su contexto.		
		77. Se determina las acciones y los movimientos que puedan ejecutar.		
		78. La toma de decisiones se da de acuerdo con las necesidades y realidad del contexto empresarial.		
	Análisis del problema	79. Se analiza el problema desde el ámbito económico, financiero, comercial, logístico y humano.		
		80. Gonzaga y Rodríguez Cía. Ltda. tiene alguna metodología establecida para realizar el análisis del problema.		
		81. Es importante que el gerente disponga de habilidades y capacidades para enfrentar los problemas.		
	Definición de los objetivos	82. Una vez que se identifica el problema se definen los objetivos y las metas.		
		83. Las decisiones de los directivos se sustentan en la experiencia.		

		84. Se considera los objetivos que persigue la empresa para resolver los problemas		
		85. Antes de tomar decisiones se establecen posibles alternativas de solución		
Toma de decisiones	Selección curso de acción	86. Se selecciona un curso de acción para solucionar los problemas.		
		87. Considera que se realiza un profundo análisis para seleccionar la mejor alternativa de solución.		
	Evaluación y comparación de las acciones	88. Los resultados obtenidos orientan al gerente.		
		89. Se debe identificar a la mejor alternativa		
		90. La alternativa seleccionada contribuye a la toma de decisiones.		
	3. Elección de la opción adecuada	91. El gerente selecciona la opción más adecuada.		
		92. El gerente selecciona la opción más adecuada basado en el análisis del entorno.		
		93. Al elegir la opción más adecuada se aminoran los riesgos que se asocian a la organización.		
	Implementación de la opción seleccionada	94. La opción debe ser comunicada al recurso humano.		
		95. Se necesita de condiciones objetivas y subjetivas para la decisión más conveniente.		
96. La opción debe estar acorde a los objetivos y metas organizacionales				