



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### TESIS DE GRADO

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE  
ADQUISICIONES Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÀN S.A. “EL CASERÍO”,  
UBICADA EN LA PARROQUIA MACHACHI, CANTÓN MEJÍA,  
PROVINCIA PICHINCHA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31  
DE DICIEMBRE DEL 2012”**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

**Autoras:**

García Aucanshala Margarita Margoth

Paguay Andrade Gloria Narciza

**Directora:**

Dra. M. Sc. López Fraga Patricia Geraldina

Latacunga – Ecuador

Noviembre - 2015

# AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO” AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores

.....  
García Aucanshala Margarita Margoth

C.I. 171629552-0

**POSTULANTE N° 1**

.....  
Paguay Andrade Gloria Narciza

C.I. 050248865-3

**POSTULANTE N° 2**

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO” AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012,** de las Señoritas: Paguay Andrade Gloria Narciza y García Aucanshala Margarita Margoth, postulantes de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

**Latacunga, Noviembre del 2015.**

**La Directora**

.....

Dra. M. Sc. López Fraga Patricia Geraldina



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**Latacunga – Ecuador**

---

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: García Aucanshala Margarita Margoth con C.I. 171629552-0 y Paguay Andrade Gloria Narciza con C.I. 050248865-3 con el tema de tesis: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITAN S.A. “EL CASERÍO”, UBICADA EN LA PARROQUIA MACHACHI, CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA PICHINCHA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012” ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Noviembre del 2015.

Para constancia firman:

.....  
Dra. Marcela Vizuite  
PRESIDENTA

.....  
Dr. Jorge Parreño  
MIEMBRO

.....  
Dra.M.Cs. Viviana Panchi  
OPOSITOR



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

## CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÒN*

En calidad de docente del idioma ingles del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al idioma ingles presentado por las Señoritas egresadas de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **GARCÌA AUCANSHALA MARGARITA MARGOTH Y PAGUAY ANDRADE GLORIA NARCIZA**, cuyo título versa “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO”AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.**”, lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, noviembre del 2015.

Atentamente,

Lic.M.Sc. Erika Cecilia Borja Salazar

**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

C.I. 050216109-4



Panamericana Sur. Km. 34 a 500 mts. Del Obelisco de Aloag

Telefax 3672450 - 0983147239  
Machachi - Ecuador



Latacunga, noviembre del 2015.

A petición verbal de las interesadas Srtas.: Paguay Andrade Gloria Narciza con cédula de identidad N° **050248865-3** y García Aucanshala Margarita Margoth, con cédula de identidad N° **171629552-0**.

El suscrito Ing. Santiago Delgado en calidad de **ADMINISTRADOR** de la Empresa **INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. "EL CASERÍO"**

### **CERTIFICA:**

Que las mencionadas Señoritas aplicaron una **"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS EN ÉSTA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. "EL CASERÍO" AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012."** empresa que se encuentra ubicada en la parroquia Machachi, cantón Mejía, provincia Pichincha.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad, las interesadas pueden hacer uso del presente certificado como estimen conveniente.

Atentamente,

Ing. Santiago Delgado  
**ADMINISTRADOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestros más sinceros agradecimientos a Dios, y sobre todo a nuestros hijos que día a día han estado junto a nosotras dando la fuerza suficiente para llegar alcanzar nuestros objetivos propuestos.

*Gloria*

*Margarita*

## **DEDICATORIA**

A la Universidad Técnica de Cotopaxi que nos ha abierto las puertas para podernos superarnos y poder fórjanos un futuro para nosotras y nuestra familia.

Dedicamos este trabajo a: nuestros hijos que son las personas quienes nos motivaron para seguir adelante

*Gloria*

*Margarita*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA:** “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO” AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.

**Autoras:** Paguay Andrade Gloria Narciza  
García Aucanshala Margarita Margoth

**Directora:**

Dra.M.Sc. López Fraga Patricia Geraldina

## **RESUMEN**

La aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” al 31 de diciembre del 2012, se lo realizó con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento de las metas, políticas y objetivos a través de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, en vista de que no se realizó anteriormente una Auditoría de Gestión en la Empresa. Para el desarrollo de la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal, gracias a la ayuda de técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta realizada al personal que labora en el Departamento de Adquisiciones y Ventas, en base a la información recopilada se pudo obtener una perspectiva real de la situación de la empresa, así como los problemas que existían en la misma. La aplicación de la Auditoría fue de gran utilidad para la Empresa, ya que se logró verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales para aprovechar de la mejor manera los recursos humanos y materiales mejorando su gestión empresarial.



**TECHNICAL UNIVERSITY COTOPAXI  
ACADEMIC UNIT OF HUMANISTIC AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES  
ENGINEERING CAREER IN ACCOUNTING AND AUDIT  
Latacunga - Ecuador**

---

**SUMMARY**

THEME:” MANAGEMENT AUDIT OF THE PROCUREMENT AND SALES DEPARTMENT IN THE INDUSTRIAL COMPANY OF DAIRY PRODUCTS OLIVAS GAITAN SA "EL CASERÍO" AT DECEMBER 31 2012.”

**Authors:**

Paguay Andrade Gloria Narciza  
García Aucanshala Margarita Margoth

**ABSTRACT**

The implementation of the management audit department of procurement and Sales Industrial Dairy Company Olivas Gaitan SA "El “ El Caserio” at December 31, 2012, I conducted to assess the degree of compliance with the goals, policies and targets through efficiency, effectiveness, economy, ethics and ecology, given that no previously he conducted a performance audit in the Company. For the development of real and objective research information provided directly by the staff, with the help of investigative techniques such as interviews and survey staff working in the Department of Procurement and Sales was used, based on the information collected could get a real picture of the situation of the company and the problems that existed in it. The application of the audit was very useful for the company, since it was possible to verify that the audited entity complies with rules and other legal provisions to make the best use of human and material resources improving their business management.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AVAL DE TRADUCCIÒN.....	v
EMPRESA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÒN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	4
1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	6
1.3. MARCO TEÓRICO.....	6
1.3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	6
1.4. LA EMPRESA.....	9
1.4.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	11
1.5 CONTROL INTERNO.....	12
1.6 LA AUDITORÍA.....	18
1.7. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	20
CAPÍTULO II.....	43
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÒN DE RESULTADOS.....	43

2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO” .....	43
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA .....	44
2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS APLICADAS. ....	45
2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
CAPÍTULO III.....	73
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	73
3.1 PRESENTACIÓN.....	73
3.2 JUSTIFICACIÓN .....	74
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	75
3.4 OBJETIVOS .....	79
3.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	80
3.6 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	80
SEGUIMIENTO. ....	206
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	211
CONCLUSIONES .....	211
BIBLIOGRAFÍA.....	213
ANEXOS.....	214

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág..</b>
Tabla N° 1 Confiabilidad de la evidencia.....	32
Tabla N° 2 Tecnicas y las practicas de auditoria de gestión .....	33
Tabla N° 3 Población .....	44
Tabla N° 4 Conocimiento de la misión y la visión .....	48
Tabla N° 5 Control proceso productivo.....	49
Tabla N° 6 Identificación de riesgos .....	50
Tabla N° 7 Cumplimiento de objetivos .....	51
Tabla N° 8 Existencia de un plan de control .....	52
Tabla N° 9 Comunicación de anomalías .....	53
Tabla N° 10 Fortalecimiento empresarial.....	54
Tabla N° 11 Valores empresariales .....	55
Tabla N° 12 Evaluación de la gestión empresarial.....	56
Tabla N° 13 Evaluación de las 5 “E” .....	57
Tabla N° 14 Cumplimiento de normas de calidad.....	58
Tabla N° 15 Funciones definidas .....	59
Tabla N° 16 Cumplimiento de disposiciones internas .....	60
Tabla N° 17 Fortalecimiento empresarial.....	61
Tabla N° 18 Asignación de funciones .....	62
Tabla N° 19 Control de funciones asignadas .....	63
Tabla N° 20 Conocimiento de políticas de crédito.....	64
Tabla N° 21 Existencia de productos para cubrir la demanda.....	65
Tabla N° 22 Existencia de normas de calidad .....	66
Tabla N° 23 Grado de satisfacción al cliente .....	67
Tabla N° 24 Conocimiento de la misión y la visión .....	68
Tabla N° 25 Estimación del tiempo de entrega del producto .....	69
Tabla N° 26 Detección del tipo de venta.....	70

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1 Categorías fundamentales .....	6
Gráfico N° 2 Ejemplo del plan específico .....	37
Gráfico N° 3 Formato de programa de auditoría.....	39
Gráfico N° 4 Conocimiento de la misión y la visión.....	48
Gráfico N° 5 Control proceso productivo .....	49
Gráfico N° 6 Identificación de riesgos .....	50
Gráfico N° 7 Cumplimiento de objetivos .....	51
Gráfico N° 8 Existencia de un plan de control .....	52
Gráfico N° 9 Comunicación de anomalías .....	53
Gráfico N° 10 Fortalecimiento empresarial .....	54
Gráfico N° 11 Valores empresariales .....	55
Gráfico N° 12 Evaluación de la gestión empresarial.....	56
Gráfico N° 13 Evaluación de las 5 “E” .....	57
Gráfico N° 14 Cumplimiento de normas de calidad .....	58
Gráfico N° 15 Funciones definidas .....	59
Gráfico N° 16 Cumplimiento de disposiciones internas .....	60
Gráfico N° 17 Fortalecimiento empresarial .....	61
Gráfico N° 18 Asignación de funciones .....	62
Gráfico N° 19 Control de funciones asignadas .....	63
Gráfico N° 20 Conocimiento de políticas de crédito .....	64
Gráfico N° 21 Existencia de productos para cubrir la demanda .....	65
Gráfico N° 22 Existencia de normas de calidad.....	66
Gráfico N° 23 Grado de satisfacción al cliente .....	67
Gráfico N° 24 Conocimiento de la misión y la visión .....	68
Gráfico N° 25 Estimación del tiempo de entrega del producto .....	69
Gráfico N° 26 Detección del tipo de venta.....	70

# INTRODUCCIÓN

Todas las empresas sin considerar al sector al que pertenezcan necesitan conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus actividades, para determinar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, además la utilización adecuada de los recursos en forma eficiente y eficaz.

La importancia de realizar una Auditoría de Gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial esto no es suficiente hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar y así alcanzar la máxima eficiencia.

La Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, en la actualidad como toda industria se enfrenta a diversos cambios en el ámbito en que se desenvuelve, es por ello que se presenta como una propuesta la Auditoría de Gestión en el Departamento de Adquisiciones ya que no se han efectuado este tipo de auditorías anteriormente, alternativa que la planteamos con la finalidad de medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con el que se desarrolla las actividades del departamento y así coadyuvar a proteger los recursos financieros, materiales y humanos para garantizar una gestión transparente y eficiente para alcanzar altos niveles de competitividad y productividad.

El objetivo que se desea alcanzar con el desarrollo del trabajo de investigación es desarrollar la propuesta de una Auditoría de Gestión para detectar los problemas en la administración de los recursos disponibles y de esta manera pueda la empresa tomar decisiones en base de los hallazgos encontrados.

Preguntas directrices: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con el desarrollo de una Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial Olivas Gaitán “El Caserío” S.A.?

¿Cuáles son los principales problemas que presenta el departamento de Adquisiciones y ventas al no contar con una evaluación, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades?

¿Qué sugerencias se debe plantear para que el departamento de adquisiciones y ventas se encuentre encaminado al cumplimiento de los objetivos, políticas, procedimientos, disposiciones, basándose en principios de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

En el trabajo realizado se ha utilizado la investigación descriptiva debido a que se ocupa en detallar y delimitar los distintos elementos del problema que existe en la empresa “El Caserío S.A.”, así como también se aplicó las encuestas y entrevistas al administrador y a los trabajadores del departamento de Ventas y Adquisiciones de la empresa, técnicas que han permitido recolectar información relevante de la empresa, además con la ayuda de la estadística descriptiva se ha podido analizar la información obtenida para realizar un examen reflexivo de la gestión administrativa.

El presente trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría (C.P.A.), con el tema: “Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” por el periodo 1<sup>ro</sup> de enero al 31 de diciembre del 2012, hemos creído conveniente estructurarlo en tres capítulos que constan de:

En el primer Capítulo consta todos los fundamentos teóricos relacionados y referentes al tema de tesis como: definiciones de Auditoría de Gestión, iniciando con aspectos importantes de la Gestión Administrativa y Financiera, Control Interno, definiciones básicas, objetivos, importancia, finalidad, metodología e

indicadores de gestión, etc.; información que será de vital importancia para el desarrollo de la práctica de la Auditoría.

En el segundo capítulo se ha establecido el análisis e interpretación de resultados, mediante los métodos de aplicación, ya que son factores importantes y la base para el desarrollo de la propuesta, porque mediante los resultados obtenidos se puede llegar a determinar si es necesario la existencia de una Auditoría de Gestión, como también nos permitió conocer las principales necesidades que tiene el Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”

En el tercer capítulo, se llevará a cabo el proceso de la Auditoría mediante la ejecución, recopilando información que servirá de soporte para la elaboración de los papeles de trabajo; y al finalizar se emitirá un Informe Final en donde dará a conocer las conclusiones y recomendaciones que se ha llegado con el fin de tomar decisiones en forma oportuna y eficiente para mejorar el desempeño de la dirección de la Empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Previo a la investigación realizada por las postulantes en las diferentes fuentes bibliográficas, se ha podido encontrar tesis relacionadas, entre ellas de la señorita Verónica Elizabeth Moreno Andrade, estudiante de la Escuela Politécnica del Ejército, quien realizó una Auditoría de Gestión a los Procesos de Recursos Humanos, Compras, Producción y Ventas en la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. donde se hace referencia a que fue de mucha utilidad por parte de los Administradores ya que emitió un informe que arrojó la falta de un Manual de Funciones para este departamento, que es de vital importancia en una empresa.

Otra investigación realizada por el Sr. Santiago Delgado Ramos, de la Universidad Central del Ecuador, quien realizó una Auditoría de Gestión a la empresa COALDEH CÍA. LTDA., dedicada a la producción de productos de consumo masivo, en donde hace hincapié en la importancia del examen de auditoría, la misma que ha sido realizada respetando todas las fases de una Auditoría y bajo el estricto cumplimiento de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), considerando sus influencias internas y externas, hasta definir un direccionamiento estratégico, mediante la Auditoría de Gestión se pudo determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las operaciones, las actividades que realiza el área de compras y ventas, se logró identificar las debilidades y fortalezas existentes en los mismos, así como establecer responsabilidades y emitir medidas correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.

La función que desempeñaron en las investigaciones antes mencionadas por parte de los estudiantes en la aplicación de la Auditoría de Gestión es muy importante, ya que dieron a conocer su nivel de conocimientos, experiencia, habilidades,

destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento y lograron los resultados esperados.

Las Auditorías de Gestión realizadas a la empresa Pasteurizadora Quito S.A. y a la empresa COALDEH CIA. LTDA., por los estudiantes antes mencionados, destacan la importancia en el hecho de que proporciona apoyo efectivo a la gestión empresarial, siendo necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general, donde se puede determinar las variables y los distintos mecanismos de control que debe existir en la organización y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que pueden afectar la competitividad de la organización como:

- ✓ Determinar la adecuada organización de la entidad, verificar la existencia de objetivos y planes.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Los trabajos realizados por los señores estudiantes antes indicados, fueron de gran importancia para las empresas que fueron objeto de este trabajo, debido a que arrojó excelentes resultados, de ésta manera las empresas pudieron tomar acciones correctivas en cuanto a sus debilidades, y mejorar su productividad.

## 1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 1

### CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza

## 1.3. Marco Teórico

### 1.3.1 Gestión Administrativa y Financiera

La Gestión Administrativa y Financiera son diferentes formas de abordar el trabajo dentro de una empresa, para que esta gestión facilite los procesos que garanticen el mejoramiento continuo y desarrollar un perfil líder empresarial, que visualice a la empresa como un todo, analizando aspectos financieros, económicos y de mercadeo. Igualmente una formación teórica práctica que le permita llevar a cabo con flexibilidad, un proceso lógico de toma de decisiones, selección y determinación de estrategias, aprovechar ventajas de la globalización para mejorar la competitividad de la empresa.

Según **TERRY**, George,( 1976,) considera que la Gestión Administrativa “Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.” Pág.16.

Según **MARIN**, Juan (2005) "Expresa que la Gestión Administrativa y Financiera es el control que se determina sobre los campos administrativos de una entidad como son la planificación, la organización, dirección y control, todo enmarcado en procedimientos financieros." Pág.19.

En el inicio necesitamos conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un modelo de Gestión Administrativo Financiero que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación Administrativa y Financiera.

### ***1.3.2. Importancia de la Gestión Administrativa***

La Gestión Administrativa dentro de una organización es primordial ya que sustenta las bases para la ejecución y potenciación de las tareas formando una red eficaz sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir los objetivos empresariales.

**MUÑOZ**, Luis. (2002) "La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa" Pág.5.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años las empresas se enfrentan a una competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la Gestión Administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una

empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. Un proceso como la Gestión Administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

Por ejemplo, se utilizan diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeamiento en la Gestión Administrativa Contable. Aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, por lo general suponen un ajuste de planes.

### ***1.3.3. Importancia de la Gestión Financiera***

La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según **NUÑES**, Pablo (2002) Considera que la “La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.” Pág.23.

Para **CARDOZO** Hernán, (2007) menciona que la gestión financiera “Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros” Pág.73.

La gerencia financiera y su gestión son de gran importancia para la tarea del administrador, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, se debe tener en cuenta que frente a la administración financiera y su gestión el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos.

#### **1.4. LA EMPRESA**

La Empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios, que persiguen un objetivo en común. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma.

Según **GARZA**, Juan (2004) “Una empresa es un sistema que con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial.” Pág.12.

Para **MÉNDEZ**, José, (2002) “Empresa es un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos, materiales y relaciones comerciales, con el propósito de obtener beneficios, para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado, con presencia de una

unidad armónica y autónoma, resultado de la inteligencia humana que se proyecta en la organización de los diversos elementos de la empresa”. Pág.82.

La Empresa requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación, una empresa es una organización, institución, o industria, dedicada a las actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, y de asegurar la continuidad de la estructura productiva comercial así como sus necesarias inversiones.

#### ***1.4.1. Importancia***

La empresa es importante porque es uno de los principales agentes motores de la vida moderna, ya que tienen un aumento constante de la productividad, una organización eficiente de los factores productivos, provee de bienes a la sociedad, incrementa la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes.

En el desarrollo de su actividad productiva, las empresas toman decisiones económicas tales como que y cuanto producir, que técnicas utilizar, como organizar el manejo de la empresa o cuanto de cada factor de producción emplear.

#### ***1.4.2 Objetivos***

**CORAL.** Lucy del Carmen. (2008). “Los objetivos naturales de una empresa son:

- ✓ “Obtener lucro rentabilidad o ganancia.
- ✓ Crear fuentes de trabajo.
- ✓ Obtener ingreso para el Estado a través de los impuestos.” Pág.2

### ***1.4.3. Clasificación de las Empresas***

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, cuentan con funciones, funcionarios y aspectos distintos, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

**MANUAL DE CONTABILIDAD GENERAL, SAAVEDRA, Willermo (2003)**

Pág. 8

#### **1. Según su tamaño y magnitud.**

- ✓ **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- ✓ **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- ✓ **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- ✓ **Gran empresa:** si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

#### **2. Según sectores económicos.**

- ✓ Sector Primario (Agricultura, minería y pesca)
- ✓ Sector Secundario (manufactura).
- ✓ Sector Terciario (comercio y servicio)
- ✓ Sector Cuaternario ( información y comunicación)

#### **3. Según giro u objeto social.**

- ✓ Manufactureras.
- ✓ Comerciales
- ✓ De Servicio.
- ✓ Financieras.

#### **4. Según la propiedad del capital.**

- ✓ Privadas
- ✓ Públicas.
- ✓ Mixtas.

### **1.5 CONTROL INTERNO**

El Control Interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del Control Interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El Control Interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencias y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### ***1.5.1. Definiciones de Control Interno***

Según **PERDOMO**, Abrahán, (2003) “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adoptan una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones.” Pág.85.

Según **MANTILLA D**, Samuel (2005) considera que el Control Interno es un “Proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de

las operaciones, confiabilidad en la información, cumplimiento de las leyes y regulaciones” Pág.14.

Control Interno es un conjunto de mecanismos, procedimientos y normas que garantizan la estructura interna y comportamiento de la organización; con el fin de detectar cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad y competitividad establecidos por la empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los mismos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos, debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas.

### ***1.5.2. Importancia del Control Interno***

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de Control Administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyando por un catálogo de cuentas eficientes y prácticos, además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de Control Interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, entre otras, es decir, un sistema eficiente y práctico de Control Interno dificulta la complicitad de empleados, fraudes, robos, etcétera.

Según. **WHITTINGTON**, Ray, (2006). “Para muchos el significados de Control Interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos. Otros administradores admiten su importancia en la prevención del fraude, pero creen que

contribuye además a garantizar el control de la manufactura y de otros procesos.”  
Pág.212

### ***1.5.3. Objetivos del Control Interno.***

Según ARENS, Alvin; ELDER, Randal; BEASLEY Mark, (2007) “Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto éstos comprenden el control interno de la entidad, por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo”.

**1.- Confiabilidad de los Informes Financieros.-** La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

**2.- Eficiencia y eficacia de las operaciones.-** Los controles dentro de una empresa tiene como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

**3.- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.-** Se requiere que las organizaciones públicas y no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.” Pág.270.

#### ***1.5.4 Tipos de Control Interno.***

**SOTOMAYOR**, Alfonso Amador, (2008). “Para el funcionamiento del control es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta gerencia, así como la disposición de directivos y personal de la organización, de ahí la relevancia de su difusión y la apertura a la educación, mejora e innovación”. Pág.26

Lo concerniente al diseño, aprobación e implementación del control es algo que requieren las organizaciones antes de iniciar operaciones, mientras están en actividad, en casos de integración o fusión y en la terminación de operaciones, de manera que siempre está presente en cualquiera de las fases y sobre todo en la tÁREAd e prevención, donde se desprenden tres tipos de control.

La clasificación está basada en el tiempo.

- a) **Control Interno Previo.-** Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección.
  
- b) **Control Interno Concurrente.-** Es el que está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.
  
- c) **Control Interno Posterior.-** Se lleva a cabo mediante la Auditoría Interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de las demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

### ***1.5.5. Componentes del Control***

**WHITTINGTON**, Ray, (2006) “El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para el buen control interno en las grandes empresas. Incluye cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) Proceso de evaluación del riesgo. 3) Sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación (en los sucesivo, sistema de información contable), 4) Actividades de control y 5) Monitoreo de los controles”. Pág.214

Para el **MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PUBLICADO POR LA CONTRALORÍA GENERAL** del Estado menciona que “Los componentes de Control Interno son parte de las herramientas que se utilizan en la auditoría de Gestión, por ende nos permite evaluar el Control Interno y determinar su efectividad.

El sistema de Control Interno consta de cinco partes interrelacionados, que se aplican a todas las entidades.

- ✓ **Ambiente de control.** Es la base de todos los demás componentes del sistema de Control Interno, proporciona disciplina y estructura, entre los factores del Ambiente de Control tenemos; la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad.
  
- ✓ **Valoración de riesgos.** La valoración de los riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos puestos que nos encontramos en una sociedad cambiante y se requiere una base para determinar cómo se los debe administrar.
  
- ✓ **Actividades de Control.** Constituye las políticas y procedimientos implantados por la entidad. Son aplicadas a toda la organización en todos los niveles y en todas las funciones.

- ✓ **Información y Comunicación.** Debe identificarse, capturarse y comunicarse en un tiempo adecuado que permite a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Incluye también información de eventos y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones. Es un mensaje claro respecto a que las actividades de control deben tomarse seriamente.
  
- ✓ **Monitoreo.** Los sistemas de Control Interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño en el tiempo. Las deficiencias del control interno deben reportarse a lo largo de la organización.

### ***1.5.6 Métodos de Evaluación del Control Interno.***

Existen tres métodos para efectuar el estudio de Control Interno,

#### **Método Descriptivo.**

Consiste en la explicación, por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del Control Interno.

#### **Método de Cuestionarios.**

En este procedimiento se elabora, previamente, una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y, a continuación, se procede a obtener las respuestas a las mismas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa señale debilidades de Control Interno.

#### **Método Gráfico.**

Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras geométricas, etc.

En estos dibujos deben representar departamentos, formas, archivos, para indicar y explicar los flujos de las operaciones.

## **1.6 LA AUDITORÍA**

La Auditoría nace y evoluciona paralelamente a la Administración de Empresas debido a la inquietud y necesidad que tienen los propietarios de las distintas organizaciones y empresas por conocer una opinión independiente de cómo éstas se están administrando, desempeñando y gestionando. Es importante señalar que los responsables de la Administración y Control Interno de las organizaciones y empresas son los administradores.

**ÁLVAREZ, Jorge** (2005) “La gran mayoría de los empresarios de nuestro medio entienden por Auditoría, la revisión de sus estados contables para efectos de dictamen de lo mismo y la evaluación de su Control Interno” Pág.13.

**DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto**, (2011). Manifiesta “El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, entre otros, Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económicas inmediata” Pág. 5.

Tomando en cuenta los criterios planteados se puede decir que la auditoria es la actividad por la cual se verifica las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran, con el objetivo de detectar errores en los Estados Financieros.

### ***1.6.1. Objetivo de la Auditoria***

El objetivo primordial de la Auditoría es descubrir deficiencias en las diferentes áreas de la empresa y dar soluciones a las deficiencias encontradas, con la finalidad de ayudar a la dirección a una administración eficaz de los recursos disponibles valorando métodos y desempeño en todas las áreas.

### ***1.6.2 .Finalidad***

Los fines de la Auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado redividual.
- ✓ Descubrir errores y fraudes.
- ✓ Prevenir los errores y fraudes.
- ✓ Exámenes de aspectos fiscales y legales.
- ✓ Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial).
- ✓ Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.
- ✓ Los variadísimos fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

### ***1.6.3. Clases de Auditoría.***

La Auditoría a través del tiempo y de las necesidades propias de las empresas en el mundo se ha venido, clasificando y especializando en funciones específicas, con el fin de brindar una apropiada solución a las necesidades existentes.

Según **ARENS**, Alvin; **ELDER**, Randal; **BEASLEY** Mark, (2007) Pág. 14

**Auditoría Operacional.-** Evalúa la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoria operacional, por lo general la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones.

**Auditoría de cumplimiento.-** Se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Una auditoría de cumplimiento de un negocio privado puede incluir:

- ✓ Determinar si el personal contable aplica los procedimientos que prescribió el contralor de la compañía.
  
- ✓ Revisar promedios de sueldos para que cumplan con la legislación laboral.

**Auditoría de Estados Financieros.-** Se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general la información que se está verificando ha sido elaborada de acuerdo con el criterio establecido.

## **1.7. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnósticas y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

**WILLIAMS, Leonard (1989).** La Auditoría Operativa, Administrativa o de Gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” Pág. 45.

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo, aseguran el cumplimiento con políticas,

planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

**CUBERO**, Abril (2009) “Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público” Pág. 24.

**MONTESINO**, Vicente, (1991). “La ausencia de un marco estable que sirva de referencia, no cabe duda de que perjudica el establecimiento de controles, creando dificultades al desempeño de la auditoría.”

La Auditoría de Gestión es para el American Institute of Management, la relativa a las tareas que se llevan a cabo para evaluar la gestión; consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados en la relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- ✓ Identificación de las oportunidades de mejoras
- ✓ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;

Evaluación del desempeño (rendimiento).

Como se ven en estos conceptos la Auditoría de Gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje.

En conclusión la Auditoría de Gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Auditoría de Gestión es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando cada uno de estos.

### ***1.7.1. Importancia de la Auditoría de Gestión.***

La Auditoría de Gestión ayuda a proporcionar información relevante a la administración dependiendo del área en la que se aplica.

**LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO,**  
Capítulo3, Sección 1 Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental., Pág.5

Su importancia radica en el hecho de que proporciona apoyo efectivo a la gestión empresarial, es necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general, donde se puede determinar las variables y los distintos mecanismos de control que debe existir en la organización y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que pueden afectar la competitividad de la organización como:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.  
Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos  
Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos

Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

### ***1.7.2. Elementos de la Gestión***

Para realizar la Auditoría de Gestión, se debe conocer y entender los siguientes parámetros:

**a. Economía.-** Se refiere al uso oportuno de los recursos en cantidad, calidad y al menor costo posible, considerando los programas preestablecidos las condiciones internas de mercado, a continuación se detallan algunos objetivos:

- ✓ Establecer la asignación de recursos para maximizar los resultados.
- ✓ Analizar los diferentes agentes Económicos que interactúan en la Entidades y que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.
- ✓ Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos.

El indicador de economía tiene que ver con la evaluación de la capacidad de una institución de generar y utilizar adecuadamente los recursos, es decir, el adecuado manejo del presupuesto.

**b. Eficiencia.-** Se basa en el principio de producir más y mejor, optimizando el tiempo al máximo y con los recursos disponibles, para obtener un producto de

buena calidad y a un costo menor, la eficiencia se mide a través de una evaluación donde se examinan la buena utilización de los recursos (humanos, materiales, económicos) durante el ejercicio económico, algunos objetivos que persiguen son:

- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Establecer el indicador principal de eficiencia.

El indicador de eficiencia mide la relación entre la producción física o prestación de servicios y los recursos utilizados, el resultado positivo determina una utilización óptima de los recursos, la eficiencia se refleja con recursos determinados se obtiene un resultado máximo y con recursos mínimos se mantiene la calidad y cantidad.

**c. Eficacia.**- Mide el grado de cumplimiento de las metas trazadas por la empresa, en términos de calidad, cantidad, tiempo y costo, es decir, que los resultados esperados tienen que ser el punto de equilibrio de los resultados reales, por ello es importante que exista una planificación bien definida en donde el objetivo primordial es satisfacer las expectativas de los clientes que demandan de los productos y servicios que ofrecen las entidades, a continuación se detalla algunos objetivos que persigue:

- ✓ Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad con respecto a las diferentes política económica.
- ✓ Evaluar la oportunidad del cumplimiento de las metas tanto en volumen de bienes y servicios que se generen en el tiempo.

El indicador de eficacia mide la comparación entre los resultados obtenidos con los esperados, no se puede evaluar si no existe objetivo y metas claramente definidas.

**d. Ética.-** Es uno de los elementos más importantes si no existe colaboradores que tengan valores morales tanto individuales como colectivos, no se podrá trabajar con eficiencia en las actividades a desarrollarse, por ello se debe interactuar y crear un compromiso en la búsqueda de la mejora continua creando un ambiente de trabajo satisfactorio entre todo el equipo.

No se ha definido indicadores de ética, sin embargo en la Auditoría de Gestión se podrá confrontar la conducta, los valores éticos y morales aplicados por las personas con los reglamentos y el código de ética.

**e. Ecología.-** Este elemento de la gestión es la encargada de evaluar el cumplimiento de las normas de medio ambiente, es así que las instituciones deben sujetarse a las leyes ambientales para su ceración.

### ***1.7.3. Base legal***

Para la elaboración de una Auditoria el personal profesional debe conocer ciertas bases legales que ayudaran a la ejecución de la misma y emisión de informes, las nuevas Normas Internacionales de Auditoria establecieron normas y lineamientos sobre el objetivo y los principios generales que rige una auditoria.

### ***1.7.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión***

La Auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en las políticas, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

Dentro del campo de acción de la Auditoria de Gestión se puede señalar como objetivos principales:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.

- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos y procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ✓ La gestión de la administración parece acertada.
- ✓ La empresa está obteniendo algo que vale lo que se está pagando por ella.
- ✓ Todos los servicios prestados son necesarios.
- ✓ El sistema presupuestario de una información adecuada y periódica para conocer la eficiencia y eficacia obtenida.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sin que se basen en la práctica normal de gestión.

En la Auditoría de Gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad.

#### ***1.7.5. Alcance de la Auditoría de Gestión***

Para determinar el alcance de una Auditoría de Gestión se debe tomar en cuenta las circunstancias particulares de cada entidad, al implementar la ejecución esta ha de ser extensiva y adaptada al área que se desea examinar. De esto se pueden establecer determinados enfoques al trabajo realizado en la auditoría de gestión.

**MALDONADO**, Milton (2006). “En la Auditoría de Gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras

o pueden limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”  
Pág.26

### ***1.7.6. NAGAS***

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son delineamientos tradicionales relacionados con la cualidad profesional del Contador Público, con el empleo de procedimientos adecuados de Auditoría en la ejecución del examen y en parámetros especiales en la presentación de su informe, las cuales se organizaron en tres clases:

- ✓ Normas Personales o generales
- ✓ Normas relativas a la ejecución del trabajo
- ✓ Normas de información o de presentación de informes
- ✓ Clases de opinión o dictamen

### ***1.7.7. Normas Personales o Generales***

Dentro de las normas personales o generales tenemos:

- a) El examen debe ser ejecutado por personas que tengan entrenamiento adecuado y estén habilitados legalmente para ejercer la contaduría pública
- b) El contador público debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios
- c) En la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes debe proceder con cuidado y diligencia profesional adecuada.

### ***1.7.8. Normas de Ejecución del Trabajo***

Estas normas nos indica que:

- a) El trabajo debe de ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiera

- b) Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría
- c) Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de auditoría con el propósito de llegar a bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre los estados financieros sujetos a revisión.

### ***1.7.9. Normas de Preparación de Informe***

Las normas relativas a la rendición del informe o dictamen son:

- a) Siempre que el nombre de un contador público este asociado a los Estados Financieros, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con tales estados.
- b) El informe debe contener indicaciones sobre si los Estados Financieros están presentando de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados o PCGA.
- c) El informe debe contener indicaciones sobre si tales principios han sido aplicados de manera uniforme en el periodo corriente en relación con el periodo anterior
- d) Cuando el contador público considere necesario expresar salvedades sobre algunas de las afirmaciones genéricas de su informe y dictamen deberá de expresarlas de manera clara e inequívoca
- e) Cuando el contador público considere no estar en condiciones de expresar un dictamen sobre los estados financieros tomados en conjunto deberá manifestarlo explícita y claramente.

### ***1.7.10. Herramientas de la Auditoría de Gestión***

Dentro de las herramientas primordiales para la Auditoría de Gestión se puede detallar las siguientes:

#### **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2001) Pág.42**

##### ***1.7.10.1. Equipo multidisciplinario.***

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinar, a más de los auditores profesionales, pueden estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

##### ***1.7.10.2. Auditores.***

De este grupo, entre los dos más experimentados. Se designara al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.

##### ***1.7.10.3. Especialistas.***

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrán participar incluso desde la Fase de Conocimiento preliminar.

#### ***1.7.10.4. Riesgos de Auditoría de Gestión.***

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

Criterio profesional del auditor.

Regulaciones legales y profesionales.

Identificar errores con efectos significativos.

Este tipo de auditorías debe tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- ✓ **Riesgo Inherente:** De que ocurra errores importantes generador por las características de la entidad u organismo.
- ✓ **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno provenga o corrija tales errores.
- ✓ **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Será necesarios para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión.

- ✓ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia del a información.
- ✓ Consideran lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficiencia de sus procedimiento.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados

#### ***1.7.10.5. Evidencias Suficientes y Competentes.***

La evidencia de auditoría constituye los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención y elaboración de la evidencia, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Para que sean una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (características cuantitativas) y evidencias competente (características cualitativa), proporcional al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficiente.-** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

#### **Clases.**

- a) **Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades documentos y registros.
- b) **Testimonial.-** que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.-** Son los documentos logrados de fuentes externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.** –Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 1**

**CONFIABILIDAD DE LA EVIDENCIA**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad. Producida por una estructura de Control Interno efectivo. Para conocimiento directo. Observación, inspección o reconstrucción.	Producida por una estructura de control interno débil. Por conocimiento indirecto: confianza en el trabajo de terceras personas: Ej. Auditores internos. Del personal de menor nivel.

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

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza

**1.7.10.6. Técnicas Utilizadas.**

**MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO** (2001) Pág.81. “En la Auditoría de Gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamente y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditoría.

**Tabla N° 2**

**TÉCNICAS Y LAS PRÁCTICAS DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Ocular	a) Comparación. b) Observación. c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confinaciones. d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

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

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza

**1.7.10.7. Papeles de Trabajo**

**Generalidades**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencias del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

**Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:**

- ✓ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.

- ✓ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

### **Secundarias:**

Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El ejecutar varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren ciertas secuencias y orden para cumplir con las normas profesionales.

Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de Auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión de manejo financiero- administrativo de la entidad.

Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.

Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia de trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

#### ***1.7.10.8. Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión***

**LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO,**  
Capítulo 3, Sección 1 Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental.

FASE I: Conocimiento preliminar

FASE II. Planificación

FASE II: Ejecución.

FASE .IV: Comunicación de Resultados

FASE V: Seguimiento

El Control de Gestión realizado sobre el comportamiento de una empresa asume que sus objetivos y conducta, según los criterios básicos de microeconomía, deben ser; objetivo, conducta y desempeño. Sin embargo, el comportamiento de las empresas, depende del mercado en que se desenvuelven, de las condiciones impuestas por las políticas públicas y de los factores institución

“Por lo tanto la evaluación de su gestión debe incluir el análisis de la composición y de las restricciones de los tres factores que la condicionan”.

Cuando nos enfrentamos a una auditoría cualquiera sea ésta, lo primero que debemos hacer es planificar el programa de la auditoría, tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos o áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas.

***Fase I: Conocimiento Preliminar.***

La planificación Preliminar como primera etapa del proceso de planificación se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la empresa como producto de su experiencia y visión con las actividades realizadas en el período a auditar y sintetiza este conocimiento en definiciones preliminares para la ejecución de la auditoría. La planificación Preliminar es un proceso que da inicio con la emisión de la orden de trabajo, previa a la visita se elabora una guía para obtener información sobre la organización a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y concluye con la emisión de un informe para conocimiento de la Dirección o Supervisión de la Área de auditoría. La planificación Preliminar está

orientada a la definición de las estrategias para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen.

**Comprende las siguientes actividades:**

- Visita a las instalaciones de la organización
- Entrevista con la gerencia de la organización
- Entrevistas previas con el personal de las áreas a ser auditadas
- Establecer el sitio de trabajo de campo.

**Fase II: Planificación Específica.**

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos establecidos para la Auditoría. Se fundamenta en el análisis de la información recopilada durante la planificación preliminar. La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos. Elementos principales de la planificación Específica:

A continuación presentamos un ejemplo del Plan Específico.

## Gráfico N° 2

### EJEMPLO DEL PLAN ESPECÍFICO

	<p><b>PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS</b> GAITAN S.A. "EL CASERÍO" DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</p>	<table border="1"><tr><td>P/T</td></tr></table>	P/T
P/T			
<hr/>			
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Motivos del examen</li><li>✓ Objetivos el examen.</li><li>✓ Alcance del Examen.</li><li>✓ Base Legal de la Empresa.</li><li>✓ Objetivos de la Empresa.</li><li>✓ Técnicas y Procedimientos a aplicarse en el Transcurso del Examen.</li><li>✓ Distribución del trabajo y Tiempo Estimado.</li><li>✓ Requerimientos Personal Técnico.</li><li>✓ Equipos y Materiales.</li><li>✓ Recursos Financieros.</li></ul>			
		Elab: Fecha:	
		Sup: Fecha:	

**Fuente:** MANTILLA D, Samuel Alberto., Control Interno, Cuarta edición 2005, Pág.14

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fases de ejecución del examen; también debe preverse de determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad de equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de las fuerzas y debilidades y de las

oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

**Las actividades típicas son:**

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad y tener los elementos necesarios para la evaluación del Control Interno.
- ✓ Evaluación del Control Interno relacionado con el área o componente objeto de estudio que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente.
- ✓ Elaboración de los programas detallados y flexibles.

**Los informes que se elaboran son:**

- ✓ Memorado de planificación.
- ✓ Programas de auditoría para cada componente.

La preparación del programa de trabajo se encarga el auditor y el supervisor donde se señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de auditoría para llevar a cabo el examen, así como los responsables de su ejecución y los plazos establecidos para cada actividad

### Gráfico N° 3

#### FORMATO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA

The diagram illustrates the layout of an audit program form. It is enclosed in a large rectangular border. At the top, there is a header section labeled 'ENCABEZADO' on the right. This section contains the logo 'gm' and 'TESISTAS AUDITORES' on the left, and the following text on the right: 'EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITAN S.A.', '“EL CASERÍO”', 'PROGRAMA DE TRABAJO', 'ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS', and 'DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012'. A small box labeled 'P/T' is positioned to the right of the header text. Below the header is a horizontal blue line. Underneath this line is a table with five columns: 'N°', 'PROCEDIMIENTOS', 'ELABORADO POR', 'REF.PT', and 'OBSERVACIONES'. The table has three empty rows. To the left of the table, a bracket labeled 'CUERPO DE DATOS' spans the three rows. Below the table, there are two lines for dates: 'Elab: Fecha:' and 'Sup: Fecha:'. A bracket labeled 'RESPONSABLES' is positioned below these date lines.

**Fuente:** MANTILLA D, Samuel Alberto., Control Interno, Cuarta edición 2005, Pág.14

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza

#### ***Fase III. Ejecución.***

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

#### **Las actividades típicas con:**

- ✓ Aplicación de los programas detallados y especificados para cada componente significativo que comprenda la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales.

- ✓ Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y a la aplicación de programas, contiene las evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos para cada componente examinado.
- ✓ Definir la estructura del informe de auditoría.

**Los productos que se obtienen son:**

- ✓ Papeles de trabajo.
- ✓ Hojas resumen de hallazgos significativos.

***Fase IV: Comunicación de Resultados***

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe, en la parte correspondiente a las conclusiones de expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

Una vez evaluada la información proporcionada y tan pronto reúna los elementos suficientes que evidencien las presuntas deficiencias o irregularidades, el auditor jefe de equipo procederá a formular los hallazgos de auditoría. A base de ellos, emitirá los respectivos oficios de comunicación, teniendo en consideración lo siguiente:

- a) Reserva.
- b) Importancia.
- c) Hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario

- d) Recepción acreditada
- e) Plazo para la recepción de comentarios de la entidad.

✓ **Borrador de Informe de Auditoría**

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso se elabore el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos en la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen. El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial por parte de los auditores.

✓ **Conferencia de Informe de Auditoría.**

La conferencia final es realizada por el supervisor y el jefe de equipo de auditoría al concluir la auditoría, para hacer conocer a los funcionarios de alto nivel de la entidad auditada, en forma oral y por escrito, mediante oficio, la totalidad de los hallazgos de auditoría encontrados en el transcurso de su trabajo. Por otro lado el propósito de esta conferencia final es informar a la alta dirección, sobre los hallazgos de auditoría que, durante el trabajo de campo, fueron comunicados por escrito a los funcionarios de menor nivel y empleados responsables de las situaciones identificadas.

✓ **Informe de Auditoría**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de auditoría, con el fin de superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras. En conclusión el informe de auditoría es el dictamen u opinión firmada por el auditor después de ejecutar el examen para el que fue contratado.

### ***Fase V: Seguimiento***

Un proceso de evaluación periódica o seguimiento permite aumentar las responsabilidades en forma gradual y sustentar las modificaciones que deban realizarse.

La evaluación continua es un aspecto importante es considerar que después de entregado el informe por el equipo de auditoría debe prepararse conjuntamente con los directivos y empleados de la entidad un cronograma de cumplimiento de recomendaciones con el propósito de garantizar el cumplimiento de las mismas mediante el compromiso de los empleados involucrados y llegara a implementarse en beneficio de la entidad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO”**

La empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “EL CASERÍO”, es una empresa que se dedica a procesar y comercializar productos lácteos, entregando productos de calidad a sus clientes, apoya el desarrollo de la industria ganadera y consecuentemente al desarrollo económico de nuestro país, la empresa se encuentra en un ambiente totalmente competitivo en la industria láctea, de tal manera se ha considerado importante y fundamental realizar una Auditoría de Gestión al departamento de adquisiciones y ventas de la empresa, con el fin de optimizar los recursos humanos y materiales, y esto permitirá el desarrollo de la entidad hacia el mejoramiento continuo y lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

En el Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”, resulta muy importante medir y cuantificar el nivel de desempeño de las actividades ya que permite mejorar las acciones y operaciones en términos de eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad, contribuyendo a la optimización de los recursos para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

Cualquier tipo de investigación que se desee emprender requiere de la utilización de una metodología de investigación la cual nos ayudará a seleccionar las mejores alternativas para el desarrollo del problema.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, podemos manifestar que en el presente trabajo investigativo se empleó el método descriptivo lo que permitió conocer el principal problema que atraviesa el departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” en la cual presumimos que no se han desarrollado medidas de evaluación sobre las actividades operacionales y administrativas de este Departamento, lo que obstaculiza conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos departamentales y el desempeño laboral en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

La población que fue motivo de la presente investigación para el correspondiente diagnóstico está conformada por:

**Tabla N° 3**  
**POBLACIÓN**

<b>Grupo de investigación</b>	<b>Población</b>
Departamento Administrativo	1
Departamento de Producción	9
Departamento de Ventas y Adquisiciones	6

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

Para el diagnóstico actual se aplicaron las técnicas de la entrevista que fue realizada al Sr. Administrador de la Empresa Ing. Santiago Delgado y las encuestas específicamente fueron aplicadas al Departamento de Producción, Departamento de Ventas y Adquisiciones de la empresa, quienes colaboraron con la información necesaria para la consecución del presente trabajo investigativo.

El formato de la entrevista empleada para el desarrollo de este trabajo investigativo se presenta en el (ANEXO 1).

El formato de las encuestas aplicadas para el desarrollo de esta investigación se presenta en el (ANEXO 2 y 3).

## **2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS APLICADAS.**

### **Entrevista**

**Nombre:** Ing. Santiago Delgado **Cargo:** Administrador de la Empresa

#### **1. ¿Cuál es su objetivo como Administrador de la Empresa?**

El objetivo principal como Administrador es aplicar y desarrollar todos mis conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, para que de esta manera los objetivos de la empresa estén en la misma dirección de las metas y propósitos para obtener los resultados esperados.

#### **2. ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?**

Sí, eso depende de los jefes de área, pero no las normas no están muy bien definidas para su control.

#### **3. ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?**

Si, existe un buen control de los recursos por parte de los directivos de la empresa, sin embargo sus normativas establecidas no se difunde con exactitud, para asegurar un buen control de los recursos.

4. **¿Cree que se están cumpliendo con eficiencia y eficacia las metas y objetivos planteadas por la Empresa?**

En lo posible se trata de cumplir las tareas con eficacia y eficiencia, en busca de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

5. **¿Se exige a cada departamento un perfil eficaz, eficiente e idóneo para cumplir a cabalidad con las funciones y/o actividades designadas?**

No exigen un perfil definido para cada área, pero es necesario que cuenten con conocimiento básico para colaborar con la empresa, además manifiesta que todos deben conocer las diferentes actividades dentro de su departamento aunque hayan sido contratados para cierta actividad.

6. **¿La capacitación al personal se ajusta a las metas y necesidades de cada área y se los realiza de manera frecuente?**

Si se capacita al personal, si la empresa cree necesario capacitarle, pero no sucede esto habitualmente.

7. **¿Conoce Usted que es una Auditoría de Gestión y para qué sirve?**

Manifiesta que se da a entender que es un análisis de la parte administrativa y que sería muy bueno que en la empresa se realice una auditoría de gestión, para conocer las falencias de la empresa y obtener mejoras, pues la empresa nunca ha sido objeto de una Auditoría de Gestión.

8. **La Empresa tiene un plan estratégico a seguir y esa planificación se cumple por parte de todos los departamentos.**

Los departamentos cuentan con planes específicos, normas preestablecidas, pero estas constan en un borrador, no están bien, y están definidas de acuerdo al organigrama estructural de la empresa.

## **Análisis e Interpretación de la Entrevista realizada al Administrador de la Empresa industrial Olivas Gaitán S.A.**

Mediante la técnica empleada al Administrador de la empresa Industrial Olivas Gaitán S.A., podemos indicar que existe la predisposición y el compromiso de cumplir a cabalidad sus actividades para encaminar a la empresa hacia el propósito para la cual fue creada.

Por otra parte existe un Plan Estratégico en borrador el cual se aplica, el mismo que consideramos que es de vital importancia su aprobación y aplicación definitiva, ya que en sus propósitos, objetivos y mecanismos se resume el rumbo, la directriz que la empresa debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico, e identificar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos, para tomar acciones correctivas y a su debido tiempo.

En cuanto al Recurso Humano que la empresa posee manifiesta que las capacitaciones son si la empresa lo requiere por lo tanto son mínimas y no existen incentivos hacia los trabajadores por logros alcanzados, por cual deducimos que el personal no se encuentra debidamente apto y motivado para desarrollar de manera eficiente sus actividades.

Por todas las razones expuestas se encontró que es necesario que se realice una Auditoría de Gestión al departamento de adquisiciones y ventas de la empresa para determinar cuáles son las posibles falencias que no están permitiendo que se dé cumplimiento de forma eficaz y eficiente el desarrollo de las actividades para la consecución de los objetivos.

*Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al personal que labora en el Departamento de Producción de la Empresa Industrial Olivas Gaitán S.A.*

**1.- ¿Conoce Usted la misión y visión de la empresa en la cual trabaja?**

**Tabla N° 4**

**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN**

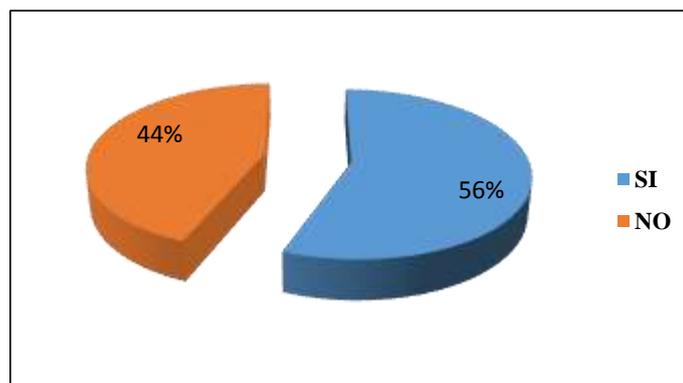
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	56%
No	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 4**

**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e interpretación**

Del 100% de las personas encuestadas el 56% afirma que conoce la misión y visión de la empresa mientras que 44% asevera no conocer la misión y visión de empresa en la que labora. En base a los resultados obtenidos se puede decir que no existe la difusión adecuada de la misión y visión de la empresa y qué desea alcanzar la empresa en un futuro.

2.- ¿La empresa posee planes o programas en los cuales se lleve un control del proceso productivo?

**Tabla N° 5**

**CONTROL PROCESO PRODUCTIVO**

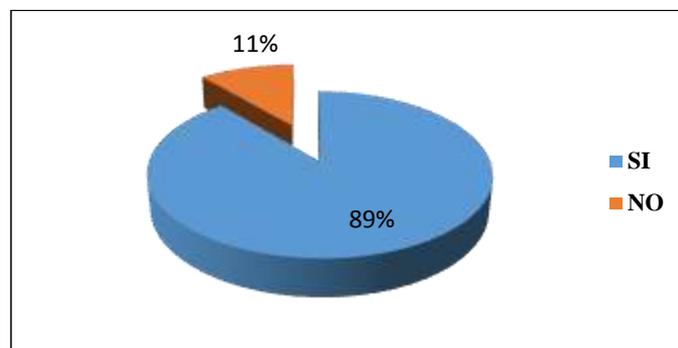
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 5**

**CONTROL PROCESO PRODUCTIVO**



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

De la totalidad del personal encuestado el 89% indica que la empresa posee planes y programas con lo cual se lleva un control del proceso productivo y el 11% responde que no ;en base a los resultados obtenidos concluimos que en la actualidad la empresa considera importante contar con sistemas apropiados de coordinación y control de la producción para cumplir con sus objetivos empresariales, teniendo en cuenta que éstos tienen que evolucionar en el tiempo atendiendo a su tecnología de fabricación incluyendo tanto equipos como procesos, al continuo flujo de nuevos productos y al dinamismo del mercado.

3.- ¿Al identificarse algún tipo de riesgo en el proceso productivo, se discute abiertamente con el departamento administrativo?

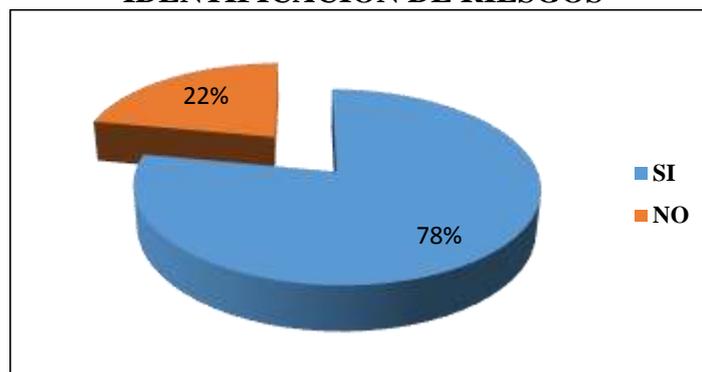
**Tabla N° 6**  
**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	78%
No	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 6**  
**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de los encuestados el 78% manifiesta que se comunica abiertamente con el departamento administrativo, el 22% manifiestan que no. En base a los resultados obtenidos podemos concluir indicando que existe una adecuada comunicación entre los dos departamentos, por lo que las tesisas creemos que la comunicación es una de las funciones organizacionales que ayuda a una empresa a mantenerse eficiente y productiva.

**4.- ¿Piensa Usted que los objetivos del departamento de producción son claros y conducen al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

**Tabla N° 7**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

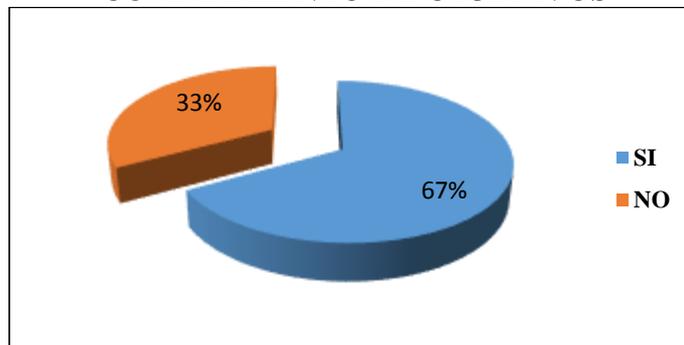
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	67%
No	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 7**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

El 67% de encuestados respondieron que si son claros los objetivos del departamento de producción y que conducen al cumplimiento de los objetivos de las empresa y el 33% indican lo contrario. En base a los resultados obtenidos podemos indicar que en un porcentaje aceptable están enmarcados en cumplir los objetivos trazados por la empresa, pero no en su totalidad

**5.- ¿Existen controles que aseguren que las acciones del Departamento de Producción se están llevando a cabo correctamente?**

**Tabla N° 8**

**EXISTENCIA DE UN PLAN DE CONTROL**

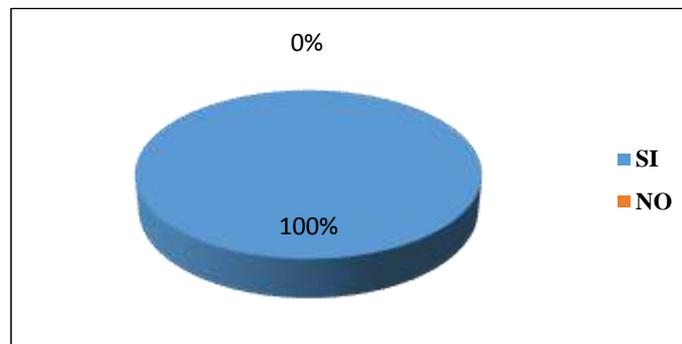
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 8**

**EXISTENCIA DE UN PLAN DE CONTROL**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e interpretación**

De la población encuestada el 100% ratifica que los controles del departamento de producción son llevados correctamente. En base a los resultados obtenidos podemos indicar que el control es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

6.- ¿En caso de existir anomalías en el proceso productivo éstos son comunicados de forma inmediata con claridad y efectividad al Administrador de la empresa?

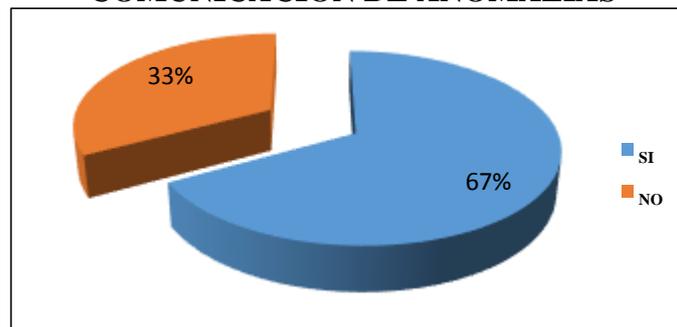
**Tabla N° 9**  
**COMUNICACIÓN DE ANOMALÍAS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	67%
No	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 9**  
**COMUNICACIÓN DE ANOMALÍAS**



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### **Análisis de interpretación**

Del 100% de los encuestados el 67% responde que si existe una comunicación inmediata, clara y efectiva entre el departamento de producción y el Gerente, y el 33% manifiesta lo contrario. En base a los resultados obtenidos podemos indicar que existe una comunicación apropiada entre el departamento de producción y la gerencia cuando sucede alguna anomalía en el proceso productivo ya que una buena comunicación asegura que se recibe los mensajes adecuados en su debido tiempo, reconociendo que todos sus miembros se dirijan en la misma dirección.

**7.- ¿Usted recibe capacitaciones periódicamente por parte de la empresa?**

**Tabla N° 10**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

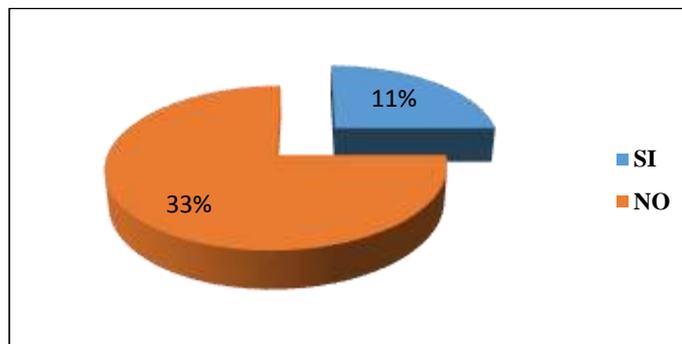
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	11%
No	8	89%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 10**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e interpretación:** Del 100% de los encuestados el 11% de los encuestados han respondido que si reciben capacitaciones y el 89% han respondido lo contrario. En base a los resultados obtenidos podemos indicar que el personal no está capacitado constantemente y por ende no está actualizado en conocimiento de acuerdo a su función por tanto no pueden desempeñar su cargo correctamente.

## 8.- ¿Conoce Usted si la empresa posee un Código de ética?

Tabla N° 11

### VALORES EMPRESARIALES

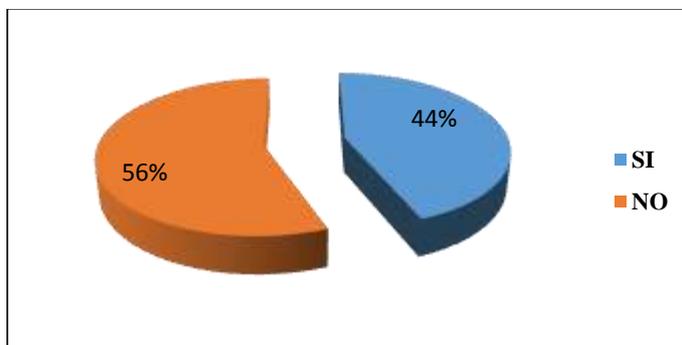
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

Gráfico N° 11

### VALORES EMPRESARIALES



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 44% responde que sí, que la empresa cuenta con un Código de Ética, y el 56% indica lo contrario. En base a los resultados obtenidos podemos indicar que la empresa no posee un Código de Ética propio y los empleados no lo conocen en su mayoría, creemos que es importante que la empresa cuente con un código de ética en donde los empleados deberán reflexionar sobre su rol dentro el sistema productivo y deberán regir sus actos con principios y valores que agreguen valor a su trabajo diario.

**9.- ¿Piensa usted que las actividades que realiza el Departamento de Producción están definidas en términos de ecología?**

**Tabla N° 12**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

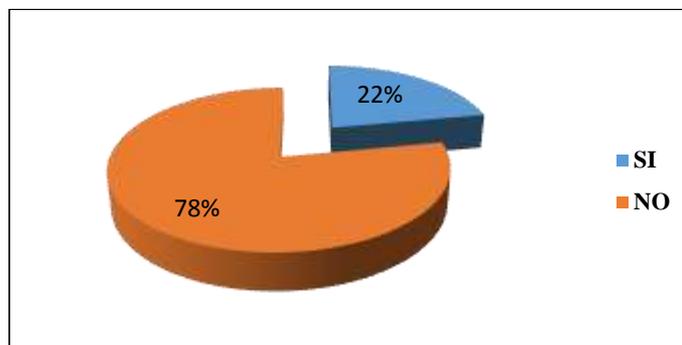
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	22%
No	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 12**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 22% afirma que sus actividades están realizadas en términos ecológicos y el 78% que no. En base a los resultados obtenidos las tesisistas podemos indicar que no existen normas establecidas para el cuidado ecológico, y que tratan empíricamente de no afectar al ecosistema, la empresa debería implementar sistemas de gestión ambiental junto con procesos ambientales que incluyan procesos para aprovechar de manera eficiente los recursos naturales para no desperdiciarlos, un tratamiento apropiado de los desechos sólidos, realizar estudios de impacto ambiental de sus actividades a fin de minimizar sus efectos.

**10.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades del Departamento de Producción?**

**Tabla N° 13**

**EVALUACIÓN DE LAS 5 “E”**

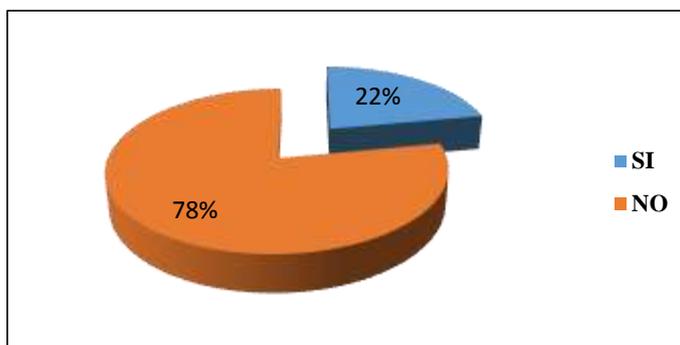
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	22%
No	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 13**

**EVALUACIÓN DE LAS 5 “E”**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de la población encuestada el 22% afirma que se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología y el 78% han respondido que no. En base a los resultados obtenidos podemos indicar que no existe ningún tipo de indicador que permita evaluar las 5 “E” las cuales indispensables dentro de un departamento.

**11.- ¿Las actividades del Departamento de Producción se encuentran regidas bajo alguna norma?**

**Tabla N° 14**

**CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD**

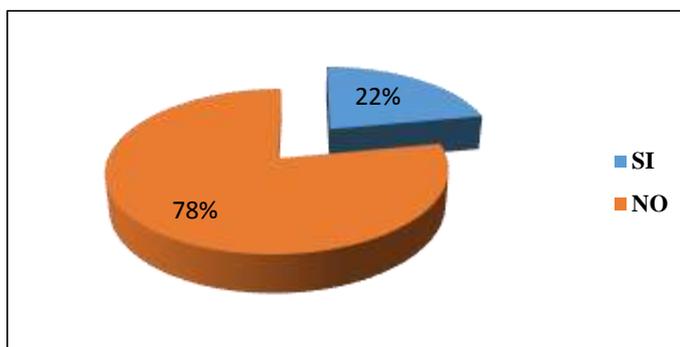
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	22%
No	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 14**

**CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD**



**Fuente:** Olivas Gaitán .S.A. “El Caserío”

**Elaborado por:** Las Postulantes

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de los encuestados el 22% afirman que sus actividades si están regidas bajo una norma, mientras que el 78% respondieron que no utilizan normas. En base a los resultados obtenidos podemos indicar la administración debería tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

*Encuesta aplicada al Departamento de Adquisiciones y Ventas.*

1. ¿La empresa cuenta con una persona específica encargada de realizar las ventas?

**Tabla N° 15**  
**FUNCIONES DEFINIDAS**

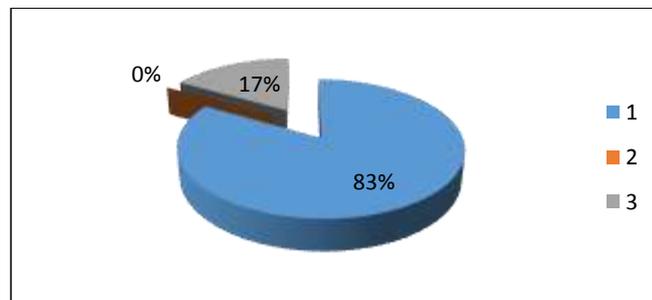
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	0	0%
No contesta	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 15**

**FUNCIONES DEFINIDAS**



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% del Personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización, el 83 % respondieron que la empresa no cuenta con una persona específica encargada de realizar las ventas, mientras que el 17% no contestó la pregunta formulada. En base a los resultados obtenidos la tesistas podemos llegar a la conclusión de que la Empresa cuenta con varios vendedores por zona, los mismos que se encargan de la venta y la distribución de los productos.

2. ¿La empresa cuenta con un Reglamento Interno de ventas en donde estén establecidos los procedimientos que regulan la gestión de ventas?

**Tabla N° 16**  
**CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES INTERNAS**

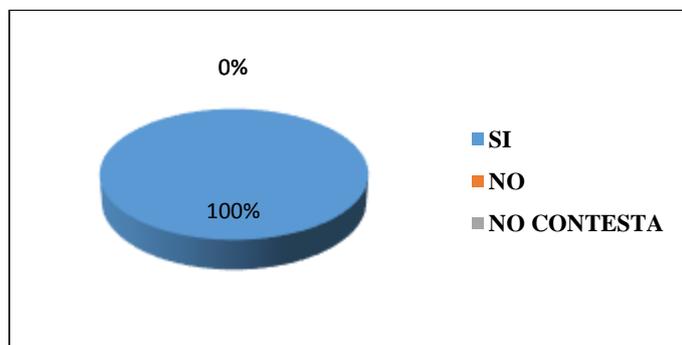
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
No contesta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 16**

**CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES INTERNAS**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### **Análisis e Interpretación**

El 100 % del personal encuestado contesta que este departamento si cuenta con Reglamento Interno de ventas. En conclusión podemos decir que en el Departamento de Ventas y Comercialización de la Empresa cuenta con un Reglamento Interno de Ventas donde se encuentran establecidas las diferentes normas, precisas, concretas y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional siendo ésta una guía que ayuda al vendedor a conseguir una mayor eficacia y resultados positivos en su trabajo.

**3. ¿La (s) persona (s) encargada de realizar las ventas está capacitada para realizar este tipo de actividades?**

**Tabla N° 17**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

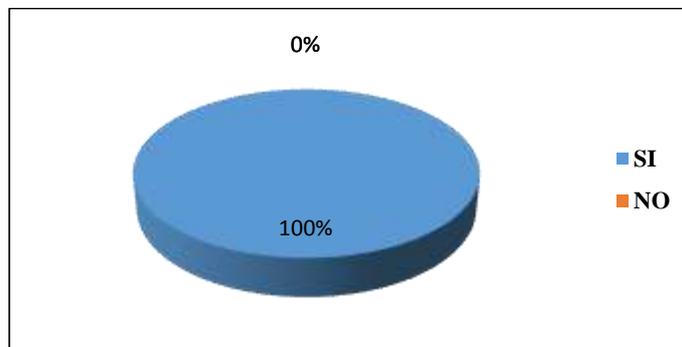
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 17**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

El 100 % de los encuestados respondieron que el personal está capacitado para realizar su trabajo. En conclusión las tesis manifestamos que la empresa se preocupa por capacitar al personal de ésta área, ya que es necesario que se lleve a cabo esta función, ya que aportará a la empresa un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña.

4. ¿Existe una persona encargada específicamente para autorizar la venta?

Tabla N° 18

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

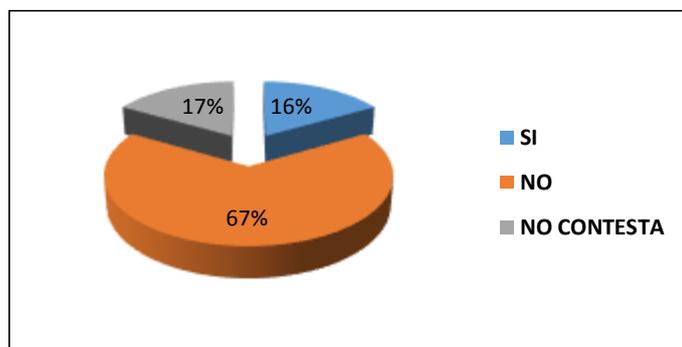
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	16%
No	4	67%
No contesta	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

Gráfico N° 18

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% del Personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización el 16 % respondieron que si existe una sola persona encargada de autorizar la venta, mientras que el 67% contesto que no existe una sola persona encargada de autorizar la venta y el 17% no contestó la pregunta formulada. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que dentro del Departamento de Ventas y Comercialización no existe un monopolio del dominio sobre determinadas funciones, en este departamento se desarrolla la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza entre los funcionarios.

## 5. ¿Existen horarios específicos para realizar la venta?

**Tabla N° 19**

### **CONTROL DE FUNCIONES ASIGNADAS**

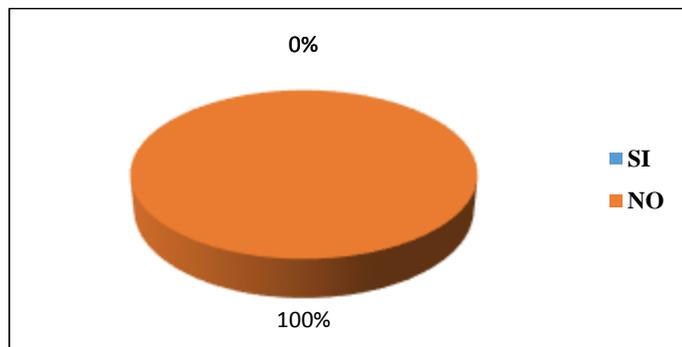
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 19**

### **CONTROL DE FUNCIONES ASIGNADAS**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### **Análisis e Interpretación**

El 100% respondieron que no existen horarios específicos para realizar la venta de los productos. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que dentro del Departamento de Ventas y Comercialización de la Empresa Industrial Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” la venta de los productos se lo realiza acorde a las necesidades del cliente.

**6.- Cuándo las ventas son realizadas a crédito. ¿Cuál es el tiempo de cobro?**

**Tabla N° 20**  
**CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO**

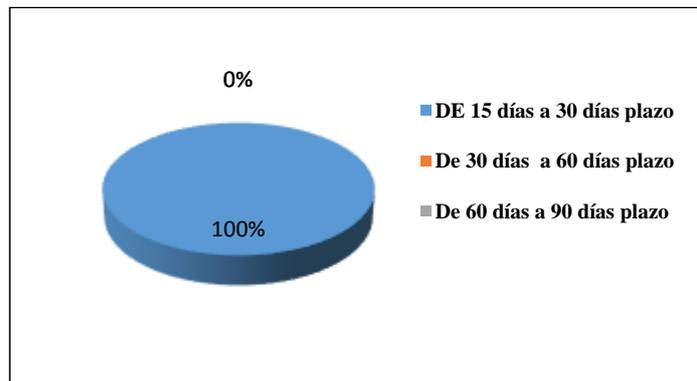
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
15- 30 días	6	100%
30-60 días	0	0 %
60 - 90 días	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 20**

**CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

Del 100% del personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización el 100 % respondió que el tiempo de cobro de los clientes es de 15 a 30 días plazo. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que dentro del Departamento de Ventas y Comercialización de la Empresa Industrial Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” se encuentra definido en su Reglamento Interno políticas de venta, las mismas que se dan cumplimiento.

**7. ¿La empresa cuenta con suficiente producto en stock para cubrir todos los pedidos solicitados?**

**Tabla N° 21**  
**EXISTENCIA DE PRODUCTOS PARA CUBRIR LA DEMANDA**

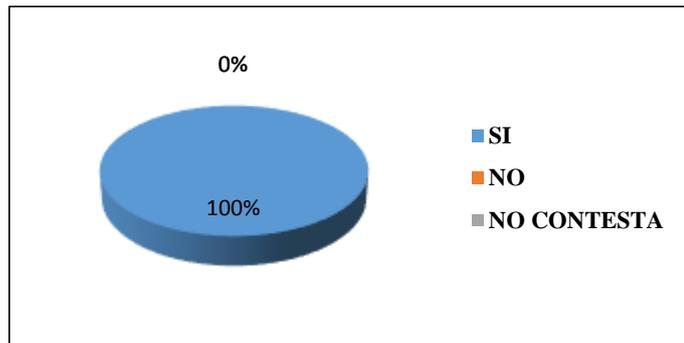
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
No contesta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 21**

**EXISTENCIA DE PRODUCTOS PARA CUBRIR LA DEMANDA**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### **Análisis e Interpretación**

El 100% del personal encuestado respondió que la empresa cuenta con suficiente producto en stock para cubrir todos los pedidos solicitados. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que existe de un stock suficiente de productos garantizando que se puede atender el flujo de pedidos, y así hacer frente a la demanda del mercado.

## 8.- ¿La empresa garantiza la calidad de sus productos?

Tabla N° 22

### EXISTENCIA DE NORMAS DE CALIDAD

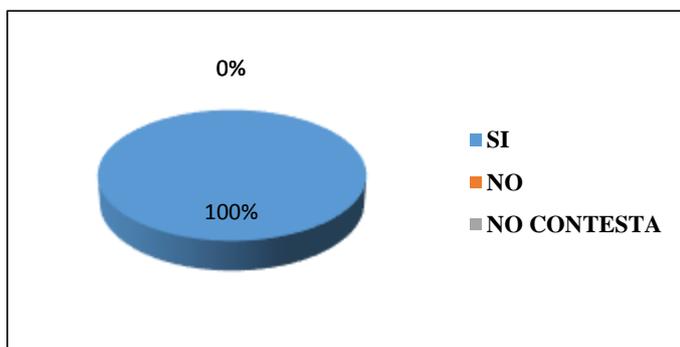
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
No contesta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

Gráfico N° 22

### EXISTENCIA DE NORMAS DE CALIDAD



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

### Análisis e Interpretación

El 100% del personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización respondieron que la empresa si garantiza la calidad de sus productos. En base a los resultados obtenidos las tesisas podemos indicar que los productos que ofrece la Empresa Industrial Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” son de buena calidad, ya que cumplen con normas der calidad como son las INEN, las mismas que garantizan la seguridad y protección de la vida humana y su salud.

9.- ¿Existe una persona encargada de visitar a los clientes para asegurarse de que exista conformidad con la entrega y el estado de los productos?

Tabla N° 23

**GRADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

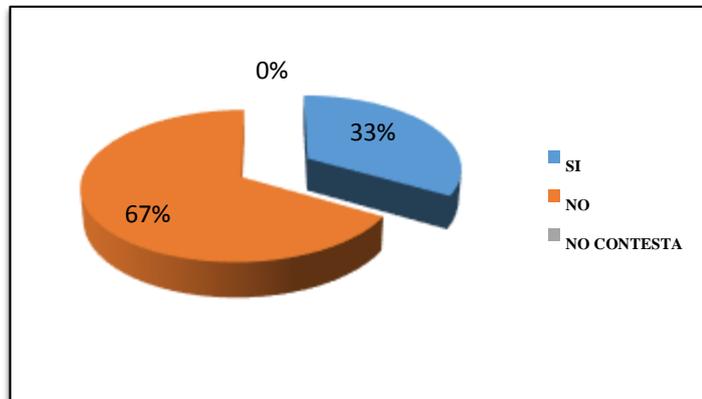
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
No contesta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

Gráfico N° 23

**GRADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**



Fuente: Propia

Elaborado por: García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

Del 100% del personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización el 33% respondió que en la empresa si realiza visitas periódicas a sus clientes, mientras que el 67% respondió que no existe una persona específica para realizar este tipo de actividades. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que, este tipo de actividades no se encuentra debidamente definida.

**10.- ¿Usted conoce la visión, misión, y objetivos de la Empresa en la cual usted labora?**

**Tabla N° 24**

**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN**

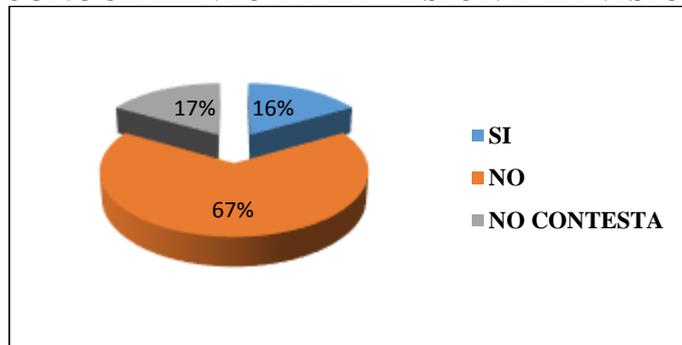
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	16%
No	4	67%
No contesta	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 24**

**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

Del 100% del personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización el 16% respondió si tienen conocimiento de la misión y la visión de la empresa, mientras que el 67% manifestó no tener conocimiento de la misión de la empresa en la cual laboran y el 17 % no contestaron la pregunta formulada. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que la mayoría del personal que labora en el departamento de comercialización y ventas no tiene identificada cual es la misión y la visión de la misma.

**11.- ¿El tiempo de entrega del producto después de concretar la venta es:**

**Tabla N° 25**

**ESTIMACIÓN DEL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO**

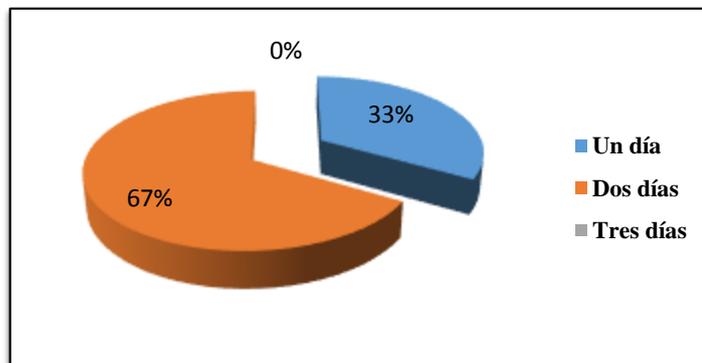
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Un día	2	33%
Dos días	4	67%
Tres días	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 25**

**ESTIMACIÓN DEL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación**

Del 100% del personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización el 33% respondió que el tiempo de entrega del producto a los clientes es de un día, mientras que el 67% respondió que el tiempo de entrega del producto es de dos días. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que existe retraso en el tiempo de entrega en el producto, por lo que se deberá tomar acciones correctivas para conservar a los clientes de la empresa.

**12.- ¿La empresa cuenta con vendedores por zona?**

**Tabla N° 26**

**DETECCIÓN DEL TIPO DE VENTA**

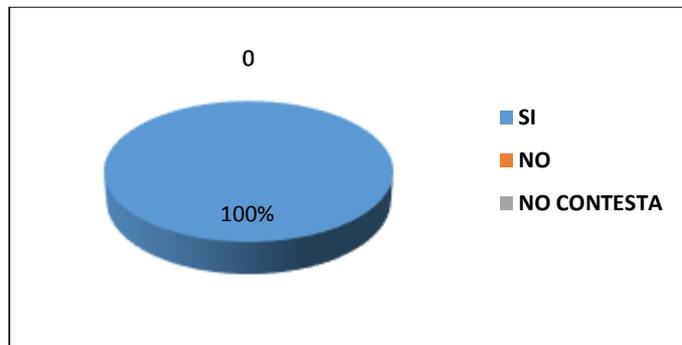
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
No contesta	0	0%
<b>OTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Gráfico N° 26**

**DETECCIÓN DEL TIPO DE VENTA**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** García Aucanshala Margarita Margoth  
Paguay Andrade Gloria Narciza

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% del personal encuestado, el mismo que labora en el departamento de ventas y comercialización el 100 % respondió que dentro de la empresa existen vendedores por zona. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que los vendedores están distribuidos por zona, para abastecer al mercado con sus productos.

## **2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.4.1 Conclusiones**

- ✓ En base a la aplicación de las técnicas de investigación se puede indicar que existen deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en la entidad.
- ✓ La empresa cuenta con planeación estratégica que se encuentran establecidas en un borrador, y no se encuentran aprobadas en su totalidad, pero son aplicadas en todos sus departamentos.
- ✓ La misión y la visión de la empresa deben tenerla siempre presente todos quienes conforman la empresa para que las metas y objetivos de la entidad sean alcanzadas a su entera satisfacción.
- ✓ En la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. no se ha realizado ningún tipo de auditoria por lo que se evidencio la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión dentro de la empresa, permitiendo a la entidad optimizar sus recursos, tanto materiales humanos y financieros.

### ***2.4.2 Recomendaciones***

- ✓ Los directivos deberían considerar aprobar y establecer el manual de procedimientos y funciones existente en un borrador, ya que este ya es aplicado en su actividades realizadas por encargados del área en se encuentre.
  
- ✓ Los Directivos de la empresa deben diseñar planes empresariales para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según las necesidades de la empresa.
  
- ✓ Mantener reuniones periódicas de trabajo entre el Administrador y empleados existentes y nuevos, para que tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos de la entidad, y fortalecer el desempeño laboral entre cada uno de los que conforman la empresa.
  
- ✓ Es recomendable realizar una Auditoría de Gestión en la Empresa Industrial de Productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”, lo que permitirá a la entidad mejorar las actividades en forma eficiente y eficaz, mediante la utilización racional de los recursos que dispone la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo tiene como finalidad realizar un examen al área de adquisiciones y ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. para determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con las que se realizaron las actividades desde el 01 de enero al 31 de Diciembre año 2012, se puede manifestar que, con el examen que se va aplicar a ésta área dentro de la empresa se determinarán las irregularidades que afectan al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

A través de la aplicación de la Auditoría de Gestión en el área de adquisiciones y ventas se podrá utilizar adecuadamente los recursos disponibles, mejorando todos los procesos especialmente de gestión ya que, mediante los resultados que arroje este examen el Administrador de la entidad pueda tomar decisiones las mismas que estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas planificadas.

El motivo del desarrollo de este trabajo investigativo es evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la empresa además descubrir deficiencias administrativas que impiden el normal desenvolvimiento de las actividades en área de adquisiciones y ventas, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones que permitan determinar errores o falencias a través del Informe de Auditoría.

La investigación constituye un valioso aporte para la empresa puesto que es una herramienta de control y supervisión adecuada para la gestión administrativa, conduciendo a los Administradores a tomar decisiones correctivas que fortalezcan

la administración de los recursos y consecuentemente al logro de los objetivos y metas establecidas.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

En nuestro país existen una gran variedad de Empresas dedicadas a la Producción y Comercialización de Productos Lácteos lo que sirve un proceso de cambio acelerado dentro de una Comercialización Global. En ese contexto las pequeñas y medianas empresas de productos lácteos no han puesto énfasis en realizar una evaluación a las diferentes áreas es decir trabajan en forma tradicional, no así las grandes empresas de productos lácteos, en las que los sistemas de producción son innovadores actualizados o tecnificados, están constantemente preocupados de la profesionalización de la gestión y la eficiencia, a entregar un conjunto de herramientas que sirvan como guía a la empresa que procure alcanzar sus metas y objetivos.

La Auditoría de Gestión es una técnica de asesoramiento gerencial que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conocer el grado de cumplimiento de la gestión, mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad, proporcionando dinamismo que la conduce hacia la consecución de metas y objetivos.

El tema de investigación resulta novedoso y factible ya que en la empresa no se ha realizado un Auditoría de Gestión a ninguna área de los departamentos además traerá consigo beneficios sociales ya que al evaluar el área de adquisiciones y ventas aportara con criterios y sugerencias para mejorar las actividades en esta área tan imprescindible de la empresa.

Por último la Auditoría de Gestión será de gran utilidad para poder medir el nivel de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la consecución de las metas, objetivos propuestos, al igual que la adecuada utilización de todos los recursos que posee la empresa.

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta de Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la empresa Industrial de productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”, contendrá la Introducción, el Objetivo general y Objetivos Específicos, el Alcance, esto dará un realce al capítulo donde ya se aplica la propuesta.

Dentro del desarrollo de la Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la empresa se destacan las siguientes fases como son:

#### **Fase I: Conocimiento Preliminar**

Consistirá en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados, en esta fase se realizará las siguientes actividades:

##### **✓ Reunión con la gerencia.**

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

✓ **Visita de observación**

Se realiza una visita a la organización para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.

✓ **Diseñar cuestionario de visita previa**

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

✓ **Carta de Compromiso**

Se enviara una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

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

**Fase II: Planificación**

La planificación contendrá la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión estará fundamentada en los procedimientos de auditoria, los responsables, y las fechas de ejecución del examen, en esta fase se realizará lo siguiente:

✓ **Diseñar programa de trabajo**

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

El contenido de estos programas se establecerá con base en pruebas que ayudarán a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.

✓ **Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional**

Se entrevistará al Administrador y jefes de área, para obtener un conocimiento de la actividad principal de la empresa, las actividades que realiza el área a auditarse y evaluar el control interno.

Si la empresa no posee un análisis de los factores internos y externos, se elaborará el análisis FODA para conocer la situación presente de la empresa.

**Fase III: Ejecución del trabajo**

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, se evalúan cada una de las actividades del Departamento de Adquisiciones y Ventas, obteniendo toda la evidencia necesaria, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. En esta fase se llevara a cabo las actividades siguientes:

✓ **Determinar indicadores financieros y de gestión**

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

✓ **Cuestionarios**

Se empleará cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea.

Estarán constituidos por una serie de preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a examinar.

✓ **Análisis de los procesos**

Para el análisis y actualización de los procesos que realiza la empresa, se graficará un diagrama de flujo para tener de una manera esquemática las actividades y tareas de tal forma que se puedan entender mejor el análisis del proceso.

✓ **Descripción de hallazgos**

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

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

**Fase IV: Comunicación de resultados**

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes, para su evaluación oportuna y consideración en el informe, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, ética y ecología en la gestión y uso de los recursos del área auditada.

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

### **3.4 OBJETIVOS**

Para el desarrollo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos:

#### ***3.4.1 Objetivo General***

Aplicar una Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” ubicada en la parroquia Machachi, cantón Mejía, provincia Pichincha al período del 01 de enero al 31 de Diciembre del año 2012, con el fin de emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones sobre la gestión administrativa para la adecuada toma de decisiones en base a los hallazgos encontrados.

#### ***3.4.2 Objetivos Específicos***

- ✓ Emitir de una manera eficiente la investigación preliminar en donde nos permita ver la situación actual en que se encuentra la empresa.
- ✓ Aplicar la metodología que plantea la Auditoría de Gestión para determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la Empresa Industrial de productos lácteos Olivas Gaitán S.A en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre del 2012.
- ✓ Determinar conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar el proceso de las actividades dentro del área de Adquisiciones y Ventas de la empresa de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” mediante un Informe Final de Auditoría para que sus recursos sean administrados de una manera eficiente y eficaz.

### **3.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la empresa de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” para el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de Diciembre del 2012, se la llevará a cabo con las señoritas: Margarita García y Gloria Paguay, quienes examinarán la misión, visión, objetivos, políticas y reglamentos de la entidad, con la finalidad de obtener la evidencia suficiente y competente que sustente la opinión que se emitirá en el Informe de Auditoría, además se determinará las conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos existentes en la misma.

El desarrollo del presente trabajo se lo realizará con datos reales otorgados por la Empresa, se analizará el departamento de Adquisiciones y Ventas en donde se podrá dar a conocer la situación actual de la empresa con la aplicación de la Auditoría de Gestión.

### **3.6 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Seguidamente se presenta la aplicación de la Auditoría de Gestión el Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” ubicada en la parroquia Machachi, cantón Mejía, provincia Pichincha al período del 01 de enero al 31 de Diciembre del año 2012.

**ARCHIVO  
DE  
PLANIFICACIÓN**



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.P.

1/1

**GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL ARCHIVO DE  
PLANIFICACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

- CP** Carta de Presentación
- CC** Carta Compromiso
- CA** Contrato de Servicios de Auditoría
- CT** Cronograma de Trabajo
- MA** Marcas de Auditoría
- PCT** Personal con quienes vamos a coordinar el trabajo

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- MP** Memorándum de Planificación.
- C.E** Conocimiento del Entorno
- DC** Definición de Componentes
- EPR** Evaluación Preliminar del Riesgo
- MER** Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.P.

1/1

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

- MP** Memorándum de Planificación
- ECI** Evaluación Preliminar del Control Interno
- MCR** Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo
- IEECI** Informe sobre la Evaluación de la Estructura del C. I.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.P.

1/5

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

**Machachi, 03 de junio del 2013.**

**Señores**

**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS  
GAITAN S.A. “EL CASERÍO”**

Presente.-

De nuestra consideración:

Mediante la presente misiva les extendemos un atento y cordial saludo y nuestros más sinceros deseos de éxitos en sus delicadas funciones.

El motivo de esta carta es para presentarnos, en atención al oficio recibido y aceptado por usted para la contratación de servicios de realizar una Auditoría de Gestión para evaluar el nivel de cumplimiento de las metas, planes, programas y objetivos departamentales, declara que conocemos la naturaleza y las condiciones del servicio a proporcionar, realizar este tipo de Auditoría no incurre ningún costo ya que se desarrollara como un tema de investigación, que es un requisito básico para obtener el título profesional.

Las señoras: Paguay Andrade Gloria Narciza y Margarita Margoth García Aucanshala estudiantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, son quienes realizarán la Auditoría de

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>03-06-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>03-06-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.P.

2/5

Gestión a la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” cantón Mejía de la parroquia de Machachi, previo a la obtención del título de Ingenierías en Contabilidad y Auditoría (C.P.A).

El propósito es desarrollar un trabajo a fin de aplicar los conocimientos adquiridos en los diferentes ciclos académicos y práctica pre profesional, de esta manera poder desenvolvemos con eficiencia y responsabilidad dentro del ámbito profesional.

**NATURALEZA DE ESTUDIO**

Las Señoritas estudiantes realizarán una Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” cantón Mejía, de la parroquia de Machachi, de acuerdo a los Principios de Auditoría Generalmente Aceptadas y a las NAGAS.

**ALCANCE**

El período comprendido de la Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” es del 01 de enero al 31 de Diciembre del año 2012.

El trabajo se encuentra orientado a realizar una revisión, evaluación, análisis y verificación e interpretación de los Indicadores de Gestión; con la finalidad de emitir un informe, que contenga conclusiones y recomendaciones.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.P.

3/5

### **OBJETIVO**

Efectuar un examen completo a fin de emitir un informe de auditoría que contenga una opinión sobre el grado de cumplimiento, de metas, objetivos, y el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ecología y equidad con que fueron distribuidos los recursos dentro de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”

### **ESTRATEGIAS**

- ✓ Ejecutar el trabajo de Auditoría de Gestión mediante una visita previa a la empresa.
- ✓ Crear programas estandarizados que ayuden a la utilización de los recursos que posee la empresa
- ✓ Obtención de información suficiente, a través de los diferentes documentos de respaldo.

### **RECURSOS**

- ✓ Humano
- ✓ Material.
- ✓ Tecnológicos

### **RECURSO HUMANO**

El personal estará suficientemente capacitado para realizar cualquier tipo de actividades solicitadas por la empresa.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.P.

4/5

El equipo de auditoría estará conformado por:

Estudiantes /Auditores

Srta. Margarita Margoth García Aucanshala

Sra. Gloria Narciza Paguay Andrade

Dra. Patricia Geraldina López Fraga Msc.

Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

**RECURSOS MATERIALES**

- ✓ Carpetas
- ✓ Lápiz bicolor
- ✓ Borradores
- ✓ Estilete
- ✓ Resaltadores
- ✓ Reglas
- ✓ Archivadores
- ✓ Copias
- ✓ Perfiles
- ✓ Hojas de papel bon A4

**RECURSO TECNOLÓGICOS**

- ✓ Flash Memory
- ✓ Computadoras
- ✓ Impresora
- ✓ Cds
- ✓ Escáner

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.P.

5/5

**RESULTADOS ESPERADOS:**

Emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos establecidos.

Atentamente,

.....  
Margarita García Aucanshala

**PRESTADORA DEL SERVICIO**

.....  
Gloria Paguay Andrade

**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.C.

1/2

**CARTA COMPROMISO.**

Machachi, 10 junio del 2013.

Ingeniero:

Santiago Delgado

**ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
OLIVAS GAITÁN S.A. “EL CASERÍO”**

Presente.-

De nuestra consideración:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la aplicación de una Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas, para el periodo correspondiente 01 de enero al 31 de Diciembre del año 2012.

El objetivo de la Auditoría es expresar conclusiones y recomendaciones sobre el grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos internos.

La aplicación de la Auditoría de Gestión va orientada al cumplimiento del control interno, a los procedimientos administrativos internos, y cumplimiento legal, para determinar si la entidad ha cumplido a cabalidad con las normas y disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica para determinar si los procedimientos y las medidas de control son las adecuadas y si están siendo aplicados de manera efectiva.

El trabajo investigativo se regirá bajo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las mismas que requieren que una Auditoría sea diseñada y realizada de una forma correcta, a fin de tener una evidencia razonable de las actividades encomendadas a los funcionarios no contengan errores significativos.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.C.

2/2

**La evaluación incluirá:**

- ✓ Evaluación del nivel de cumplimiento de las metas, planes, programas y objetivos del departamento objeto de nuestra auditoría.
- ✓ Realizar evaluaciones de control interno por medio de cuestionarios.
- ✓ Determinación del nivel de riesgo y confianza del control interno aplicando matrices de ponderación.
- ✓ Emitir un informe final de auditoría a los directivos.

La finalidad de esta evaluación es emitir un informe con criterio basada en los resultados obtenidos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la Empresa Industrial de Productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”.

Atentamente,

Margarita García Aucanshala  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Gloria Paguay Andrade  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

1/2

**CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES.**

**CONTRATO DE SERVICIOS.**

En el cantón Mejía, provincia Pichincha a los diez días del mes de junio del año dos mil trece, comparecen por una parte la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” que en adelante se denominará “la prestataria del servicio”, representada legalmente por el Ing. Santiago Delgado ; y por otra parte las Estudiantes García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza, que en adelante se denominarán “el prestador del servicio” convienen celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA al tenor de las siguientes cláusulas:

**CLÁUSULAS.**

**PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO:** Las estudiantes, García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade Gloria Narciza se comprometen a realizar el trabajo de Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” , correspondiente al año 2012, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirla satisfactoriamente, así como guardar una conducta recta e intachable, para lo cual el contratante del servicio se compromete a dar todas las facilidades necesarias para la realización del trabajo.

**SEGUNDA.- HONORARIOS:** En vista de que la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas en la Empresa Industrial de Productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”, es un requisito para la

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

2/2

Obtención del Título Profesional, de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría no incluye honorarios; su ejecución se lo realizará según lo estipulado durante el cronograma de trabajo.

**TERCERA.- PLAZO:** La duración del presente contrato es de sesenta días, a partir de la firma de este contrato. Si por causa mayor no se cumpliera en el plazo estipulado se le concederá a las contratantes un plazo extraordinario de ocho días, si en este plazo no entregare el informe respectivo se dará por terminado dicho contrato.

**CUARTA.- TERMINACIÓN:** El presente contrato terminará cuando se presente el informe final, el cual contendrá las conclusiones y recomendaciones dadas por las estudiantes, con la finalidad de ayudar a la adecuada toma de decisiones de los Administradores.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en el Cantón Mejía, Provincia Pichincha a los diez días del mes de junio del año dos mil trece en dos ejemplares del mismo tenor.

.....  
Margarita García Aucanshala  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

.....  
Gloria Paguay Andrade  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.T.  
1/1

**CRONOGRAMA DE TRABAJO**

No	ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Visita preliminar a la empresa													
2	Obtención de la información													
3	Planificación													
4	Puntos de C.I.													
5	Informe de Control Interno													
6	Preparación de los PT													
7	Preparación de los PT.													
8	Comunicación de Resultados													
9	Informe Final													
10	Presentación de Informe													

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.A.

1/1

**MARCAS DE AUDITORÍA**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
√	Revisado / verificado por el auditor
©	Verificado con documento fuente
Σ	Sumatoria
€	Sustentado con evidencia del auditor
*	Hallazgos
∞	Observado
£	Analizado
X	Constatado

**ÍNDICES DE PAPELES DE TRABAJO**

ÍNDICES	ARCHIVOS
<b>APL</b>	<b>ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN</b>
<b>AP</b>	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>
<b>AC</b>	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06--2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.C.T.

1/1

**PERSONAL CON EL QUE DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO**

<b>PERSONAL</b>	<b>NOMBRE</b>
ADMINISTRADOR	Ing. Santiago Delgado
JEFE DE PRODUCCIÓN	Ing. Geovanny Santamaría
BODEGUERO	Sr. Edwin Rivera
VENTAS	Ing. Rubén Quillupangui

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.

1/5

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Entidad:** Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A.

**Auditoría de gestión al:** Departamento de Ventas y Adquisiciones

**Período:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

**Dirigido al:** Ing. Santiago Delgado

**Preparado por:** García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade  
Gloria Narciza

**Revisado por:** Dra. López Fraga Patricia Geraldina

**REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

<b>FECHA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>DÍAS ESTIMADOS</b>
Visita preliminar a la empresa	10 días
Obtención de información	5 días
Planificación del trabajo a ejecutar	5 días
Puntos de Control Interno	5 días
Informe de Control Interno	5 días
Preparación de Papeles de Trabajo	15 días
Comunicación de Resultados	5 días
Emisión del informe final de auditoría	5 días
Presentación del informe	<u>5 días</u>
<b>TOTAL</b>	<b>60 días</b>

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.

2/5

### **ANTECEDENTES**

Hemos visto la necesidad de efectuar una Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. El Caserío” con el fin de verificar el grado de cumplimiento del control interno de la Industria, que permitirá emitir el informe respectivo sobre los procedimientos administrativos internos, y cumplimiento legal, para el periodo Enero-Diciembre del 2012.

### **MOTIVO DEL EXAMEN**

El motivo por el cual se realizará la aplicación de la Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. El Caserío” se lo realiza porque dicha práctica es un requisito para la obtención del título profesional en la carrera de Contabilidad y Auditoría. La Empresa será evaluada y auditada por primera vez, lo cual servirá de guía para quienes estén al frente de la administración y ejerzan correctivos en el caso de existir novedades que perjudiquen la integridad de la Industria.

### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, determinar la eficacia de los procesos, y así mismo evaluar la ética, ecología, promoviendo mejoras mediante recomendaciones.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.

3/5

- Revisar y evaluar la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros
- Aplicar indicadores de gestión para conocer el grado de eficiencia y eficacia con que los empleados desempeñan sus funciones.

### **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD SUJETA A ESTUDIO**

La Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” es una empresa que se dedica a producir y comercializar productos lácteos entregando productos de calidad a sus clientes, apoya al desarrollo de la industria ganadera y consecuentemente al desarrollo económico de nuestro país.

Está ubicada en la Parroquia Machachi, cantón Mejía, Provincia Pichincha, panamericana Norte Km. 18

### **EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

Supervisor: Dra. López Fraga Patricia Geraldina **L.F.P.G.**

Jefe de equipo: García Aucanshala Margarita Margoth y Paguay Andrade

Gloria Narciza **G.A.M.M. , P.A.G.N**

Elaborado por: <b>P.A.G.N.</b> <b>G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>17-06-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>17-06-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.

4/5

**RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

**MATERIALES**

Descripción	Cantidad	Valor	Valor
		Total	Total
Impresiones	900	\$ 0,10	\$ 90,00
Resmas papel bond	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Cartuchos	7	\$ 30,00	\$ 210,00
CD	5	\$ 0,50	\$ 2,50
Flash	1	\$ 8,00	\$ 8,00
Refrigerio	50	\$ 1,25	\$ 62,50
Movilización	100	\$ 0,25	\$ 25,00
Copias	500	\$ 0,03	\$ 15,00
Folder	4	\$ 0,75	\$ 3,00
Anillados	6	\$ 1,00	\$ 6,00
Esferos	3	\$ 0,35	\$ 1,05
Empastados	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Imprevistos			\$ 50,00
<b>Total</b>			\$ 528,05

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.

5/5

**TIEMPO ESTIMADO**

Tiempo que durará la realización de la Auditoría es de 60 días laborables, en la cual se trabajará de Lunes a Viernes.

**FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Gloria Paguay

**JEFE DE EQUIPO**

Margarita García

**JEFE DE EQUIPO**

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.E

1/5

**CONOCIMIENTO DEL ENTORNO  
ANÁLISIS F.O.D.A**

**EXTERNO**

**OPORTUNIDADES**

- Concesión de créditos agrícolas por políticas de gobierno
- Crecimiento a nivel nacional
- Gran potencial de crecimiento.
- Acceso a nueva tecnología.

**AMENAZAS**

- Competencia en la apertura de varias empresas del mismo tipo o productos artesanales.
- Se trabaja con pocos proveedores de materia prima.
- Ausencia de materia prima (leche) por fenómenos climáticos o naturales.
- Disminución en la producción.

**INTERNO**

**FORTALEZAS**

- Instalaciones propias.
- Buen ambiente de trabajo.
- Comercialización Directa.
- Infraestructura adecuada.

**DEBILIDADES**

- Manual de actividades en borrador.
- Falta de capacitación constante.
- Mala difusión de la misión, visión de la empresa.
- No se aplicado indicadores de gestión.
- Falta de un organigrama de funciones de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.E.

2/5

**ANÁLISIS FODA**

Luego de haber realizado el análisis FODA en la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” se ha observado lo siguiente:

Las fortalezas y debilidades que corresponden al ámbito interno de la institución, y que se encuentran dentro del proceso de planeación estratégica, se realizó el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, este diagnóstico necesita ser evaluado por los directivos para tomar correctivos inmediatos para mejorar y superar sus debilidades detectadas que permitan reorientar el rumbo institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica este encaminado a que las debilidades se vean disminuidas, las fortalezas sean incrementadas, el impacto de las amenazas sean consideradas y atendidas puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades sean capitalizadas en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.E.

3/5

## **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

### **1.- DATOS GENERALES**

**Nombre de la Entidad:** “El Caserío”

**Dirección:** Panamericana Norte Km. 17 Parroquia Machachi

**Teléfono:** 0983147239

**Fax:** 3672450

**Correo Electrónico:** administración@lacteoselcaserio.com

### **Objetivo General**

▪ Crecer y asegurar que nuestra empresa sea reconocida por los clientes a nivel nacional, promoviendo el bienestar y desarrollo de nuestros trabajadores.

### **ESTRUCTURA LEGAL**

Actualmente “El Caserío S.A.” cuenta con una directiva conformada por la Dra. Mabel Gaitán como Presidenta, y el Ing. Santiago Delgado como Gerente General de la Empresa.

**El marco legal que rige las actividades en la empresa está integrado por:**

- Código Tributario
- Reglamento de Ley de Régimen Tributario Interno

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.E.

4/5

- la ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Código Laboral
- Código de Comercio

Además deberá observar las normas internacionales de contabilidad.

### **ORGANIZACIÓN**

Como se puede observar su organigrama estructural, la empresa posee los siguientes niveles jerárquicos:

#### **▪ NIVEL DIRECTIVO:**

Como máximo organismo de la entidad integrado por la Dra. Mabel Gaitán como Presidenta, como Gerente General de la compañía elegidos por votación directa y secreta.

#### **▪ NIVEL EJECUTIVO:**

Integrado por el Gerente, el cual es el representante legal de la Compañía.

#### **▪ NIVEL OPERATIVO:**

Integrado por el área de Administración, Producción, Comercialización y Ventas, cuya función es cumplir con los objetivos de la empresa.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.E.

5/5

## **CONOCIMIENTO INTERNO**

**Misión.** Ser el modelo en la fabricación, comercialización, y rentabilidad en la industria de productos lácteos.

**Visión.**-Fabricamos y comercializamos productos lácteos de calidad, ofreciendo un servicio eficiente, asegurando rentabilidad y sustentabilidad de la empresa, respetando el medio ambiente, para garantizar el bienestar y la satisfacción de clientes, consumidores y colaboradores.

## **VALORES**

- Trabajo en equipo
- Respeto integral a la persona
- Liderar en el ejemplo
- Compromiso con la misión y visión de la empresa
- Capacitación y entendimiento
- Pasión por la mejora continua y las nuevas ideas.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.C.

1/1

## **DEFINICIÓN DE COMPONENTES**

La Empresa “El Caserío” cuenta con tres áreas como son: administración, producción, adquisición y ventas, a continuación un breve detalle de actividades que realizan.

**Administración.-** Comprende el Gerente General (Administrador)

**Producción.-** Esta área es muy importante ya que de aquí se obtiene los productos se desarrollan actividades diferentes, razón por la cual se subdivide en: Encargado de quesos, encargado de productos terminados, encargado de mantenimiento,

**Adquisiciones y Ventas.-** Esta área recibe reportes diarios de producción para poder emitir disponibilidad de los productos a sus clientes, realiza las ventas, facturación, adquisición de materia prima, además realiza el trabajo de recuperación de cartera y cobros de cuentas.

El área el que se va a auditar es el área de adquisiciones y ventas.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

E.P.R.

1/1

### **EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS**

La Evaluación del riesgo va estar ligada con el Control Interno y la naturaleza, oportunidad, alcance y profundidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar. Para la evaluación de riesgos del Control Interno debemos considerar los riesgos como:

**RIESGO INHERENTE.**-Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

**RIESGO DE CONTROL.**- Es la posibilidad que los controles internos incluida la Auditoría no eviten errores o irregularidades importantes o no ayuden a corregirlos o detectarlos en forma oportuna.

De acuerdo a la experiencia obtenida del conocimiento del entorno y principales actividades que ejecuta la empresa y otra información recopilada, corresponde:

Efectuar una calificación preliminar de los riesgos establecidos en el área de adquisiciones y ventas.

Para evaluar el Control Interno se tendrá en cuenta las siguientes matrices:

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.E.R

1/1

**MATRIZ PLELIMINAR DE RIESGOS**

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
Mínimo	No significativo	No	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunas poco importantes	Imposible
Medio	significativo	Existen algunas	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO**

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	ENFOQUE DE AUDIT.	INSTRUMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
<b>ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>	R. Control (Alto)	-Actividades que efectúa	P. Cumplimiento P. Subjetivos	-Verificación del cumplimiento de las políticas establecidas  - Evaluar el nivel de desempeño
	R. Inherente (Alto)	-Manejo de efectivos		
	R. Control (Medio)	-Existencia y buen funcionamiento de las actividades -Trabajo que desempeñan	P. Cumplimiento P. Subjetivos	

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.

1/2

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

**NATURALEZA:**

Auditoría de Gestión.

**ALCANCE:**

Departamento de Ventas y Adquisiciones de la Empresa de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. El Caserío”

**ANTECEDENTES:**

En la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. no se han realizado ningún tipo de auditorías por lo que estimamos que será de gran utilidad y beneficio para la empresa.

**REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión al área de Adquisiciones y Ventas, para el periodo Enero- Diciembre del 2012.

El trabajo de Auditoría de Gestión se realizará a base de pruebas que respalden la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

Durante el transcurso del trabajo de Auditoría se darán a conocer las principales deficiencias mediante reuniones de trabajo o comunicaciones escritas.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.P.  
2/2

**FECHA DE INTERVENCIÓN**

- Inicio del trabajo de campo 03/06/2013
- Finalización del trabajo de campo 05/08/2013
- Emisión del informe final de Auditoría 19/08/2013

**PERSONAL ASIGNADO**

El personal asignado para el examen de Auditoría es:

- Supervisor Dra. Patricia López Msc.
- Auditor Srta. Margarita García
- Auditor Srta. Gloria Paguay

Los días presupuestados para la realización del trabajo de Auditoría es de 60 días laborables.

El trabajo de Auditoría será de Lunes a Viernes de 8:00a.m hasta las 12:30p.m tiempo en el cual los Auditores deberán cumplir con sus respectivas actividades.

Cabe recalcar que el trabajo de Auditoría se lo realizará en los días y horas establecidos excepto los días festivos.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

E.C.I.

1/3

## **EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO**

### **Control Interno**

En la evaluación preliminar del Control Interno se obtendrá resultados satisfactorios que ayudarán a depositar la confianza en el sistema de la Empresa. Durante el trabajo de campo se evaluará el Control Interno del departamento de Adquisiciones y Ventas.

### **Colaboración de la empresa**

La participación y colaboración del Administrador de la empresa será en facilitar la información suficiente y necesaria para la Auditoría, para ello intervendrán todo el personal que labora en el área de adquisiciones y ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”

### **La evaluación incluirá:**

- ✓ Evaluación del nivel de cumplimiento de las metas, planes, programas y objetivos del departamento objeto de nuestra auditoría.
- ✓ Realizar evaluaciones de control interno por medio de cuestionarios.
- ✓ Determinación del nivel de riesgo y confianza del control interno aplicando matrices de ponderación.

Emitir un informe final de auditoría a los directivos

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

E.C.I.

2/3

La finalidad de esta evaluación es emitir un informe con criterio basada en los resultados obtenidos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la Empresa Industrial de Productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío”.

Atentamente,

Margarita García Aucanshala  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Gloria Paguay Andrade  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

E.C.I.  
3/3

**EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS Y ADQUISICIONES.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	POND.	CALF.
		SI	NO	N/A			
1	¿Los fines y las actividades principales que efectúa el departamento están acorde con la misión y visión, objetivos que esta persigue?	X				10	10
2	¿Se ha realizado Auditorías de Gestión en la Empresa?		X			10	2
3	¿Se encuentran detectadas las fuerzas y las debilidades así como las oportunidades y las amenazas en el ambiente de la empresa?		X			10	4
4	¿Todas las actividades que se realizan en el departamento de ventas y adquisiciones son supervisadas?	X				10	10
5	¿Existen procesos administrativos establecidos en flujo gramas?		X			10	2
6	¿El sistema de información y comunicación para la ejecución del trabajo que existe en la entidad es oportuno?	X				10	8
7	¿La Empresa cuenta con un Manual de funciones y procesos?		X		Se encuentran establecidos pero no descritos en un documento	10	4
8	¿Se han realizado evaluaciones de control interno en la empresa?		X			10	4
9	¿La empresa cuenta con un Reglamento Interno?	X				10	10
10	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir sus resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología?		X		La empresa no cuenta con parámetros de indicadores de gestión.	10	2
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>56</b>

MARCAS DE AUDITORÍA

X = APLICA

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.C.R.

1/2

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**EVALUACIÓN DEL RIESGO:**

Para la calificación de riesgos se asigna una ponderación de 2 mínimas a 10 máximas, según la importancia y veracidad que estos factores tengan dentro de la Empresa, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

**PARÁMETROS DE PONDERACIÓN DEL RIESGO:**

NC: Nivel de Confianza

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.C.R  
2/2

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$
$$CP = \frac{56 * 100}{100} = 56\%$$

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15% - 50%	51% - 75% ✓	76% - 95%
<b>RIESGO</b>	<b>Alto</b>	<b>MODERADO</b>	<b>Bajo</b>

**CONCLUSIÓN:** Determinando el nivel de riesgo y confianza, luego de aplicar la formula se manifiesta mediante la obtención de un resultado del **56%** lo que representa que el nivel de riesgo de confianza es MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO, es por ello que se deduce que el Control Interno existente en la empresa es poco confiable y la probabilidad de que existan errores es remota, determinando así que existe la probabilidad que exista factores de riesgo.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.E.E.C.I

1/1

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

- En la Empresa Industrial d Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. no se ha efectuado una Auditoría de Gestión, siendo importante para comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos y así alcanzar la máxima eficiencia en sus actividades.
- Existe presencia de deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en la entidad, ya que existen manuales de procedimientos y funciones en borrador y no existe para un correcto desarrollo de los procesos, y por ende de control en todas las áreas de la empresa.
- Los Administradores de la empresa no aplican los indicadores de gestión puesto que estos proporcionan información sobre las funciones y procesos claves con los que opera el área. Mediante su consulta es fácil detectar desviaciones que impidan el cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.

**ARCHIVO  
PERMANENTE**



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.P.

1/1

**ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE DE LA AUDITORÍA**

**INFORMACIÓN GENERAL**

- AE** Antecedentes de la Empresa
- MV** Misión ,Visión y Valores de la Empresa
- DH** Dirección de la Empresa y Horarios de Trabajo.
- AP** Cuadro de Accionistas y porcentaje de participación

**ACTIVIDADES COMERCIALES**

- PC** Productos que comercializan a sus Clientes
- DP** Diagrama de Procesos de los productos
- CV** Condiciones de Venta
- PP** Principales Proveedores

**SITUACIÓN FISCAL**

- IC** Impuestos y Contribuciones a que está obligada la empresa

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURA**

- OE** Organigrama Estructural de la Empresa

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 14-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.E.  
1/2

### **3.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### ***3.2.1 Historia de la Empresa***

A finales del año 2005, con las ilusiones que despiertan la posibilidad de tener una empresa propia, adquirimos LACTEOS EL CASERIO, sabíamos que nos estábamos enfrentando a retos desconocidos, sabíamos que tendríamos que luchar a brazo partido y de sol a sol para hacer nuestra EMPRESA, una fábrica de sueños, en la que todos los que de una u otra manera estuviéramos involucrados, hiciera realidad a través del éxito, lo que habían soñado para sí mismo, para su familia, para su país y lo estamos logrando.

Somos productores de leche, yogurt, mantequilla, quesos de diferentes tipos, crema de leche, y otros derivados lácteos, bajo normas de calidad que cumplen siempre con las normas establecidas, con materia prima debidamente seleccionada, con maquinaria y equipos de primera línea, y lo más importante, con personal capaz, idóneo, responsable, y comprometido para realizar su trabajo cada día mejor.

Tenemos el orgullo de ser proveedores de importantes hoteles, restaurantes, empresas de catering, cadenas de autoservicios, colegios, hospitales, pastelerías, heladerías, y de empresas que utilizan nuestros productos como materias para elaborar los suyos, por la garantía de nuestra calidad y de nuestro servicio.

Nuestra responsabilidad empresarial nos permite estar siempre al día con nuestras obligaciones fiscales, tanto a nivel del estado, como del gobierno provincial, además somos generadores de trabajo a un número cada vez mayor de personas, y nuestra relación con las autoridades de control, es siempre diáfana y cordial.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.E.

2/2

En la actualidad, nos encontramos a escasos meses de obtener nuestra certificación, en BPM, Buenas Prácticas de Manufactura, que redundará en mayores garantías para nuestros clientes y consumidores.

Dentro de nuestro afán de constante superación estamos desarrollando nuestro primer plan estratégico, en un marco de tiempo de cinco años, proponiéndonos dentro del mismo.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.V.

1/1

### ***3.2.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa***

#### **Misión.**

Ser el modelo en la fabricación, comercialización, y rentabilidad en la industria de productos lácteos.

#### **Visión.**

Fabricamos y comercializamos productos lácteos de calidad, ofreciendo un servicio eficiente, asegurando rentabilidad y sustentabilidad de la empresa, respetando el medio ambiente, para garantizar el bienestar y la satisfacción de clientes, consumidores y colaboradores.

#### **Valores.**

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Servicio
- Compromiso

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.H.

1/1

**3.2.3 Dirección de la Empresa**

La Dirección de la empresa Industrial de Productos lácteos Olivas Gaitán S.A. “EL CASERÍO”, ubicada en el Km. 34 de la Parroquia Machachi, Cantón Mejía, Provincia Pichincha, su número de teléfono es: 3672450 correo electrónico: [administración@lacteoselcaserio.com](mailto:administración@lacteoselcaserio.com)



Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.P.

1/1

*3.2.4 Cuadro de Accionistas y Porcentaje de Participación.*

<b>ACCIONISTA</b>	<b>% DE PARTICIPACIÓN</b>
Omar Olivas	50%
Mabel Gaitán	50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.C.

1/1

***3.2.5 Productos que Fabrican o Comercializan***

- Leche
- Yogurt
- Mantequilla
- Quesos de diferentes tipos
- Crema de leche
- Manjar
- Otros derivados lácteos

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.

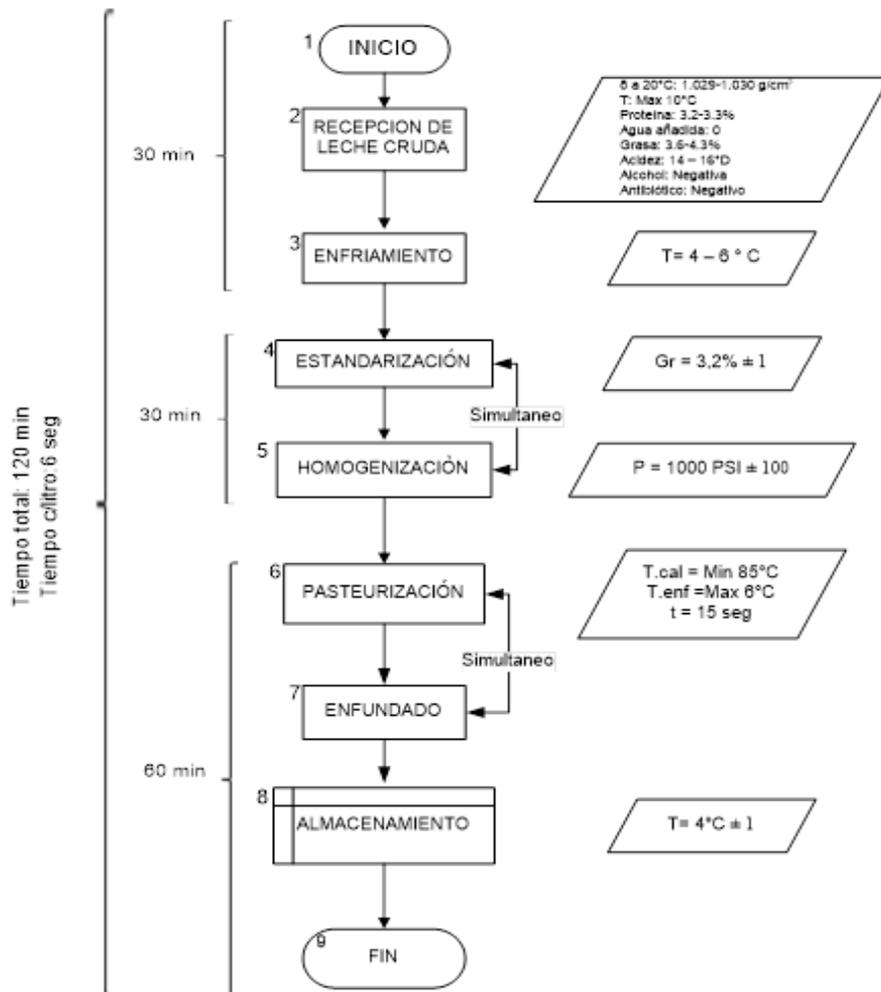


**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.P.  
1/19

**3.2.6 Diagrama de flujo de elaboración de los productos**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÀN S.A.  
DIAGRAMA DE FLUJO  
ELABORACIÓN DE LECHE PASTEULIZADA**



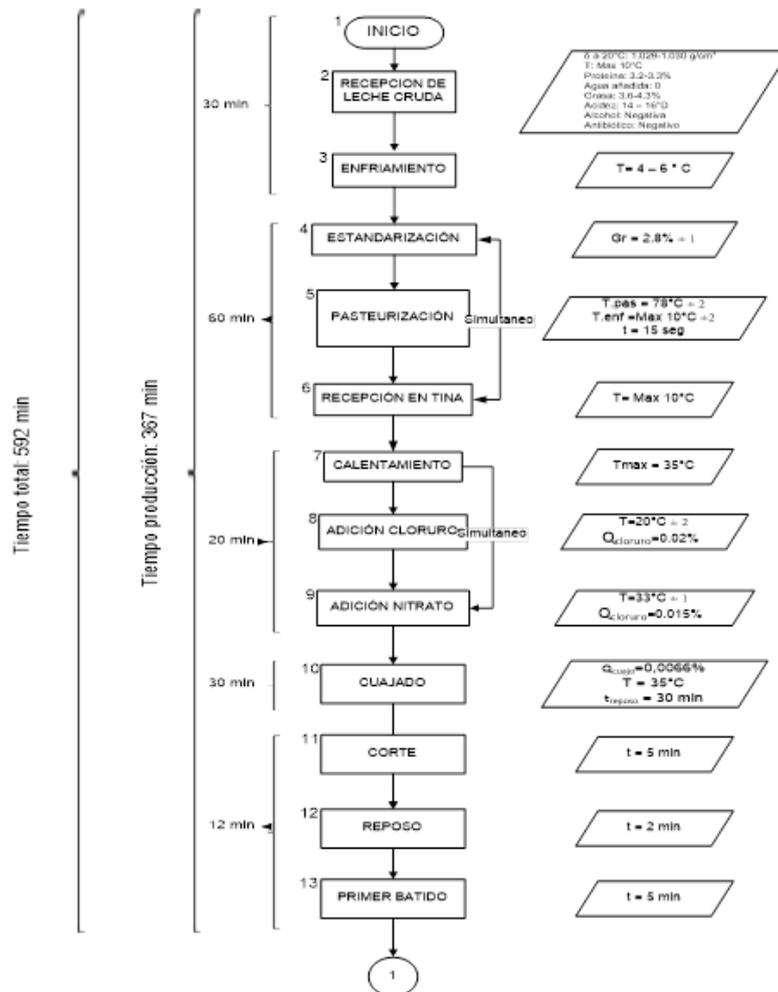
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.P.  
2/19

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÀN S.A.  
DIAGRAMA DE FLUJO  
ELABORACIÓN DE QUESO FRESCO**

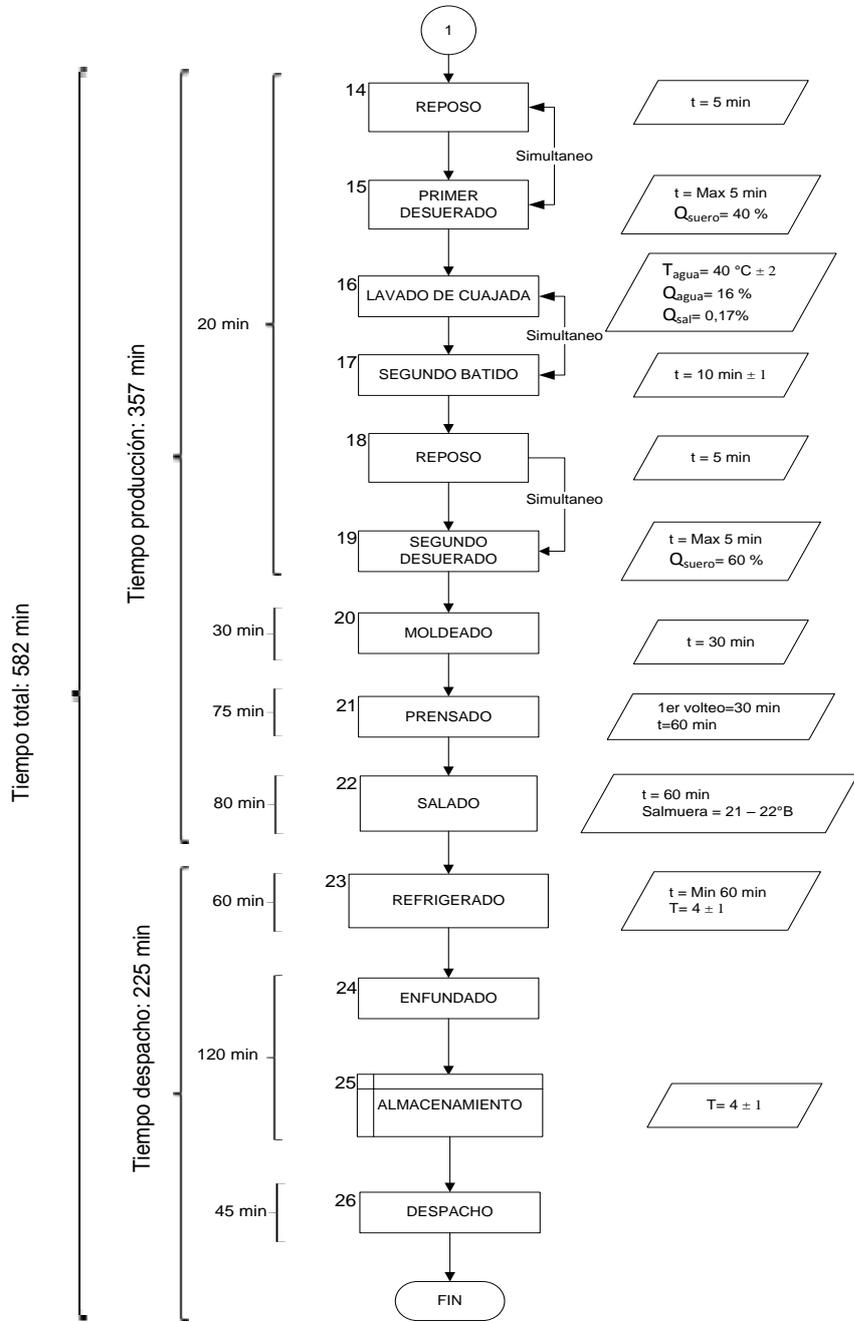


Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
3/19**



<b>Elaborado por:</b> P.A.G.N. G.A.M.M.	<b>Fecha:</b> 17-06-2013.
<b>Revisado por:</b> L.F.P.G.	<b>Fecha:</b> 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

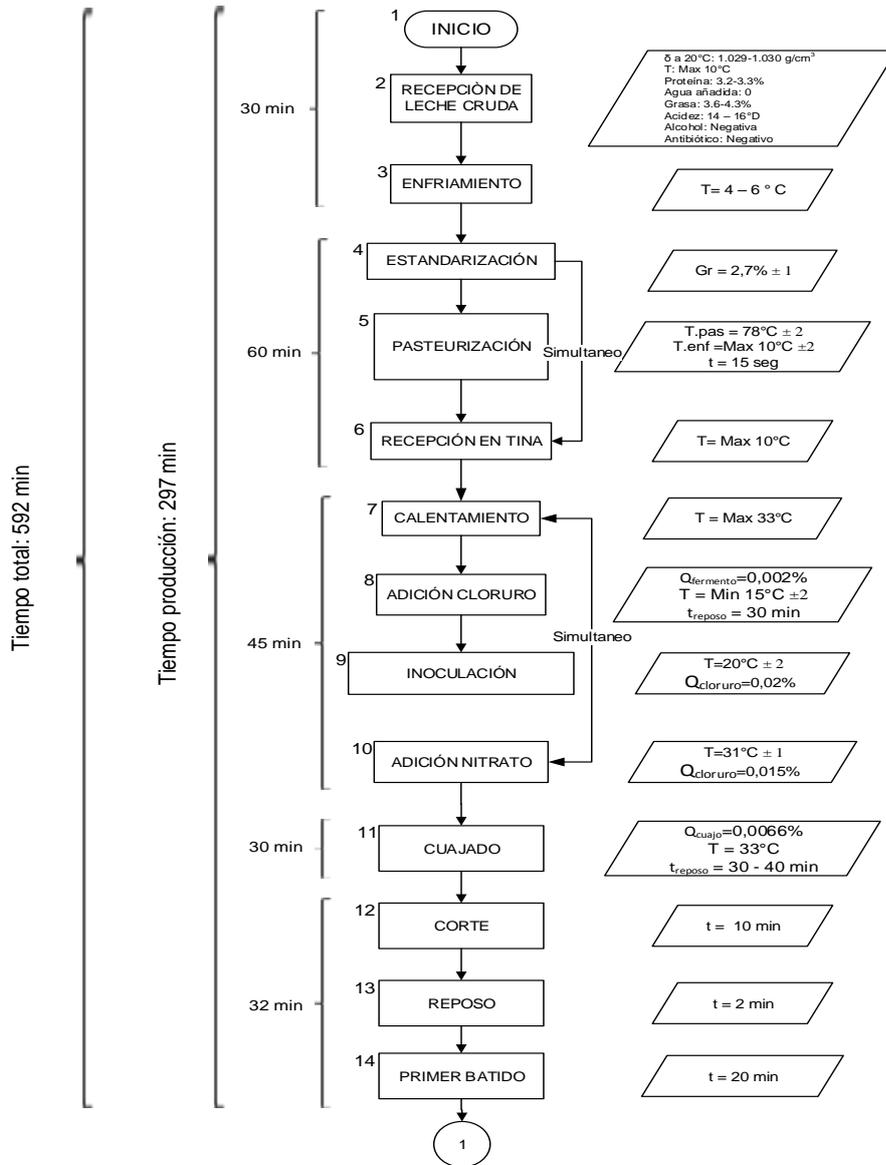
**D.P.  
4/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.**

DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORACIÓN DE QUESO HOLANDES

1200 litros de leche

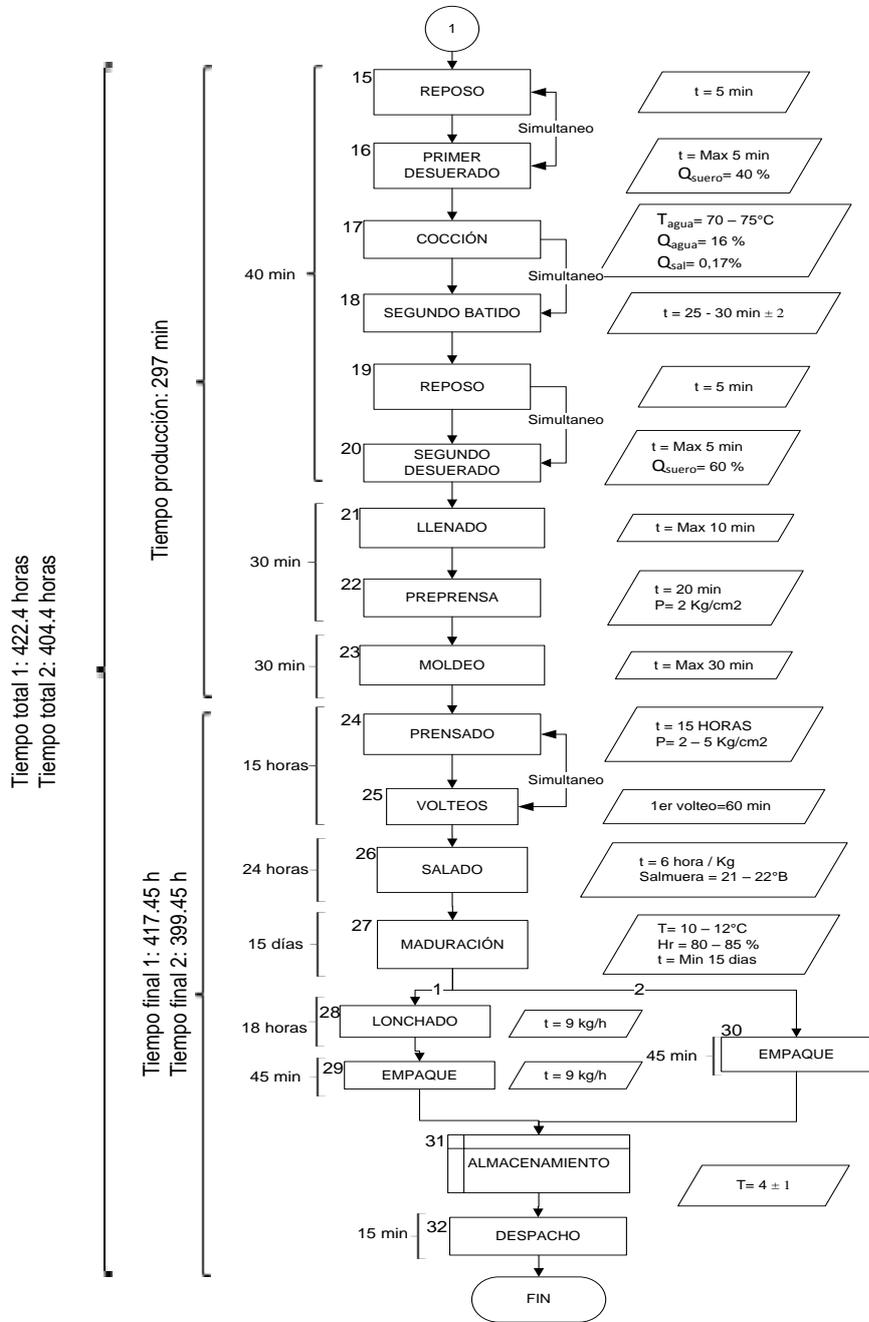


Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
5/19**



Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

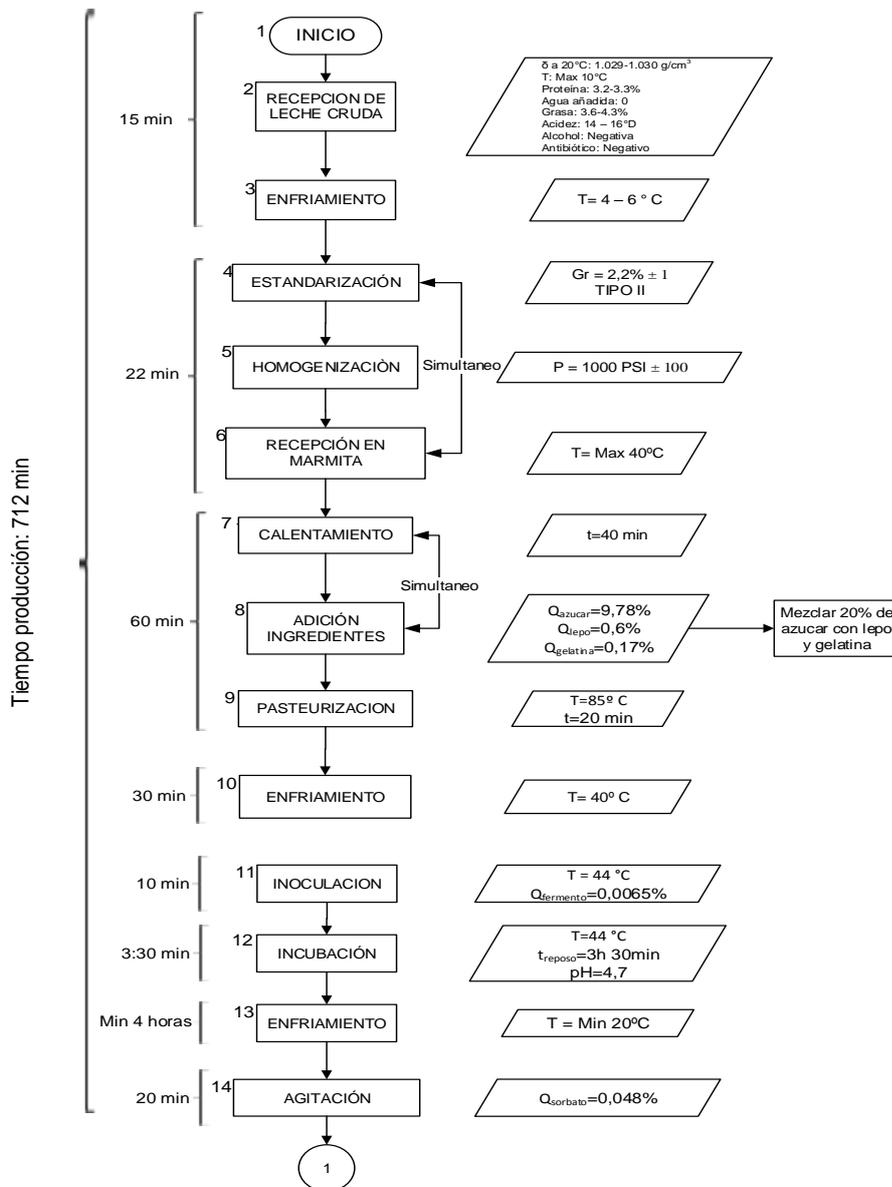
**D.P.  
6/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**ELABORACIÓN DE YOGURT SABORES**

**450 litros de leche**



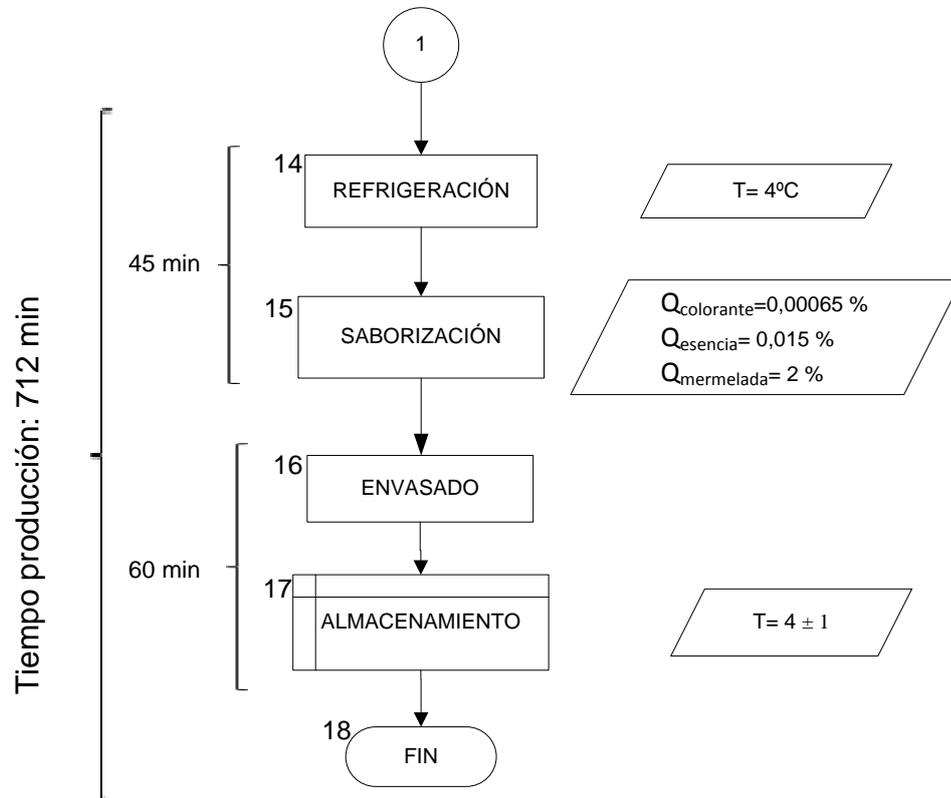
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.P.

7/19



Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

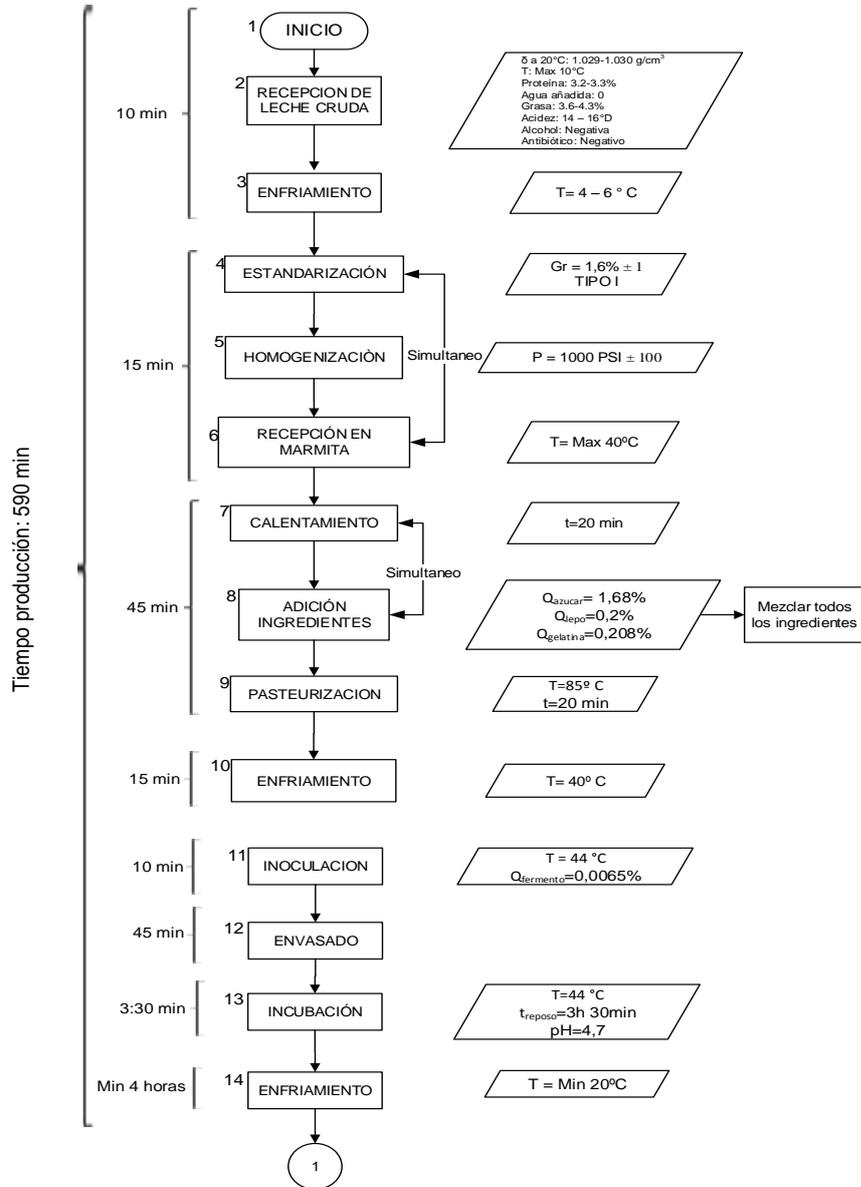
D.P.  
8/19

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.**

DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORACIÓN DE YOGURT NATURAL

160 litros de leche



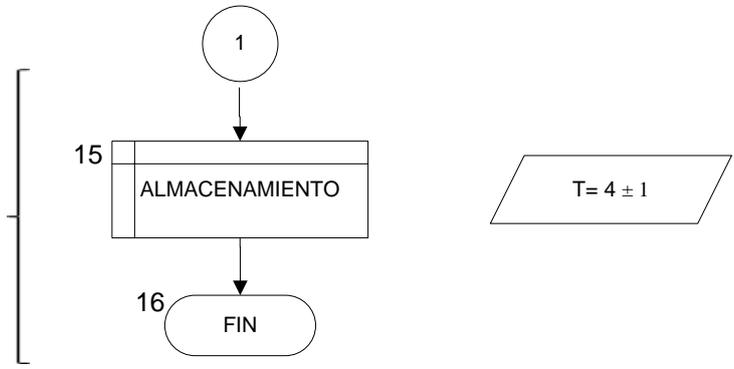
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
9/19**

Tiempo producción: 590 min



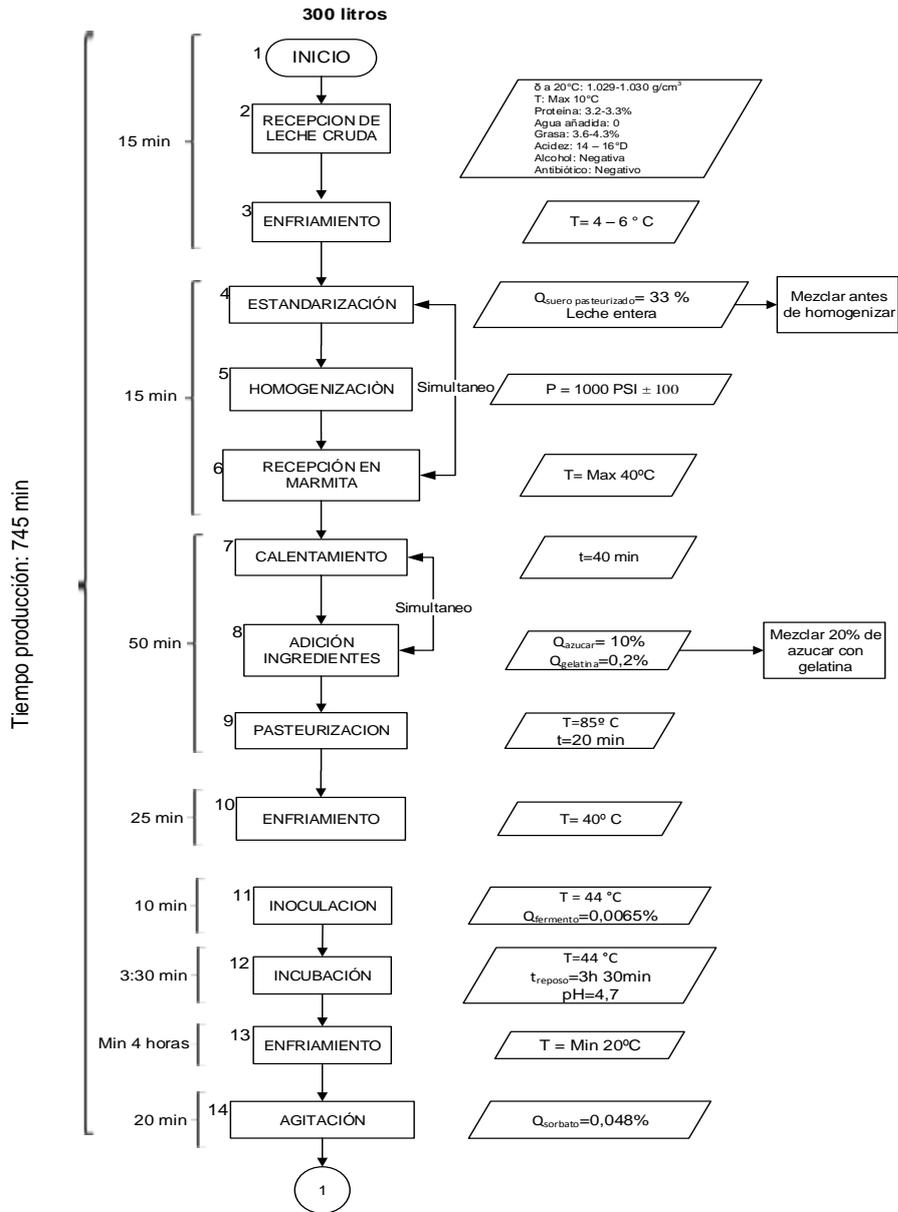
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
10/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.  
DIAGRAMA DE FLUJO  
ELABORACIÓN DE BEBIDA LÁCTEA**

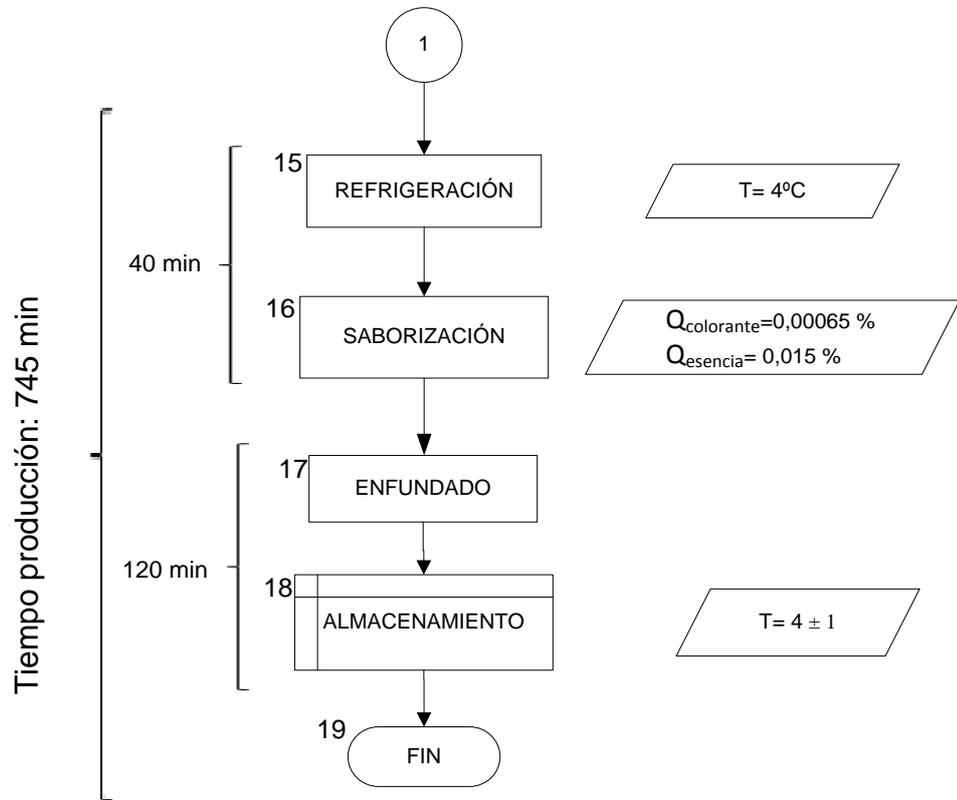


Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.P.  
11/19



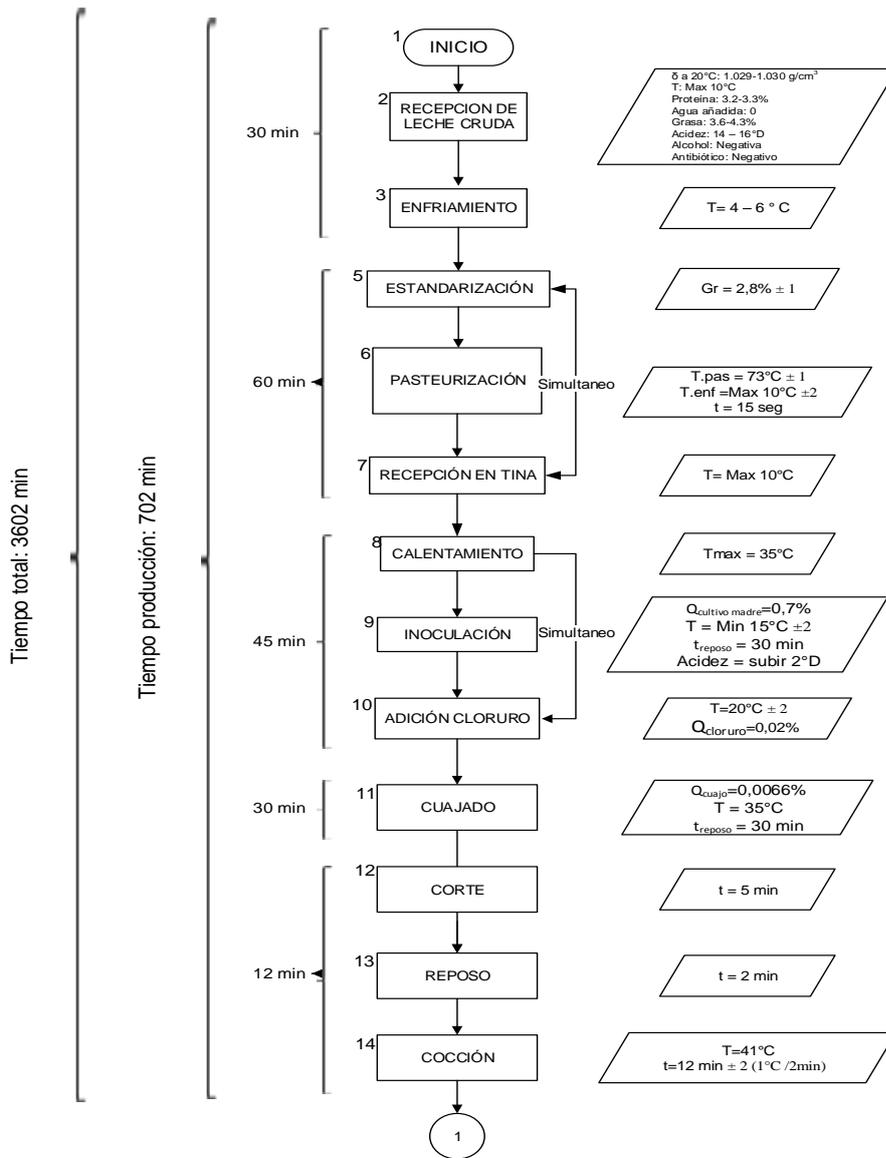
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
12/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.  
DIAGRAMA DE FLUJO  
ELABORACIÓN DE QUESO MOZARELLA  
1200 litros de leche**

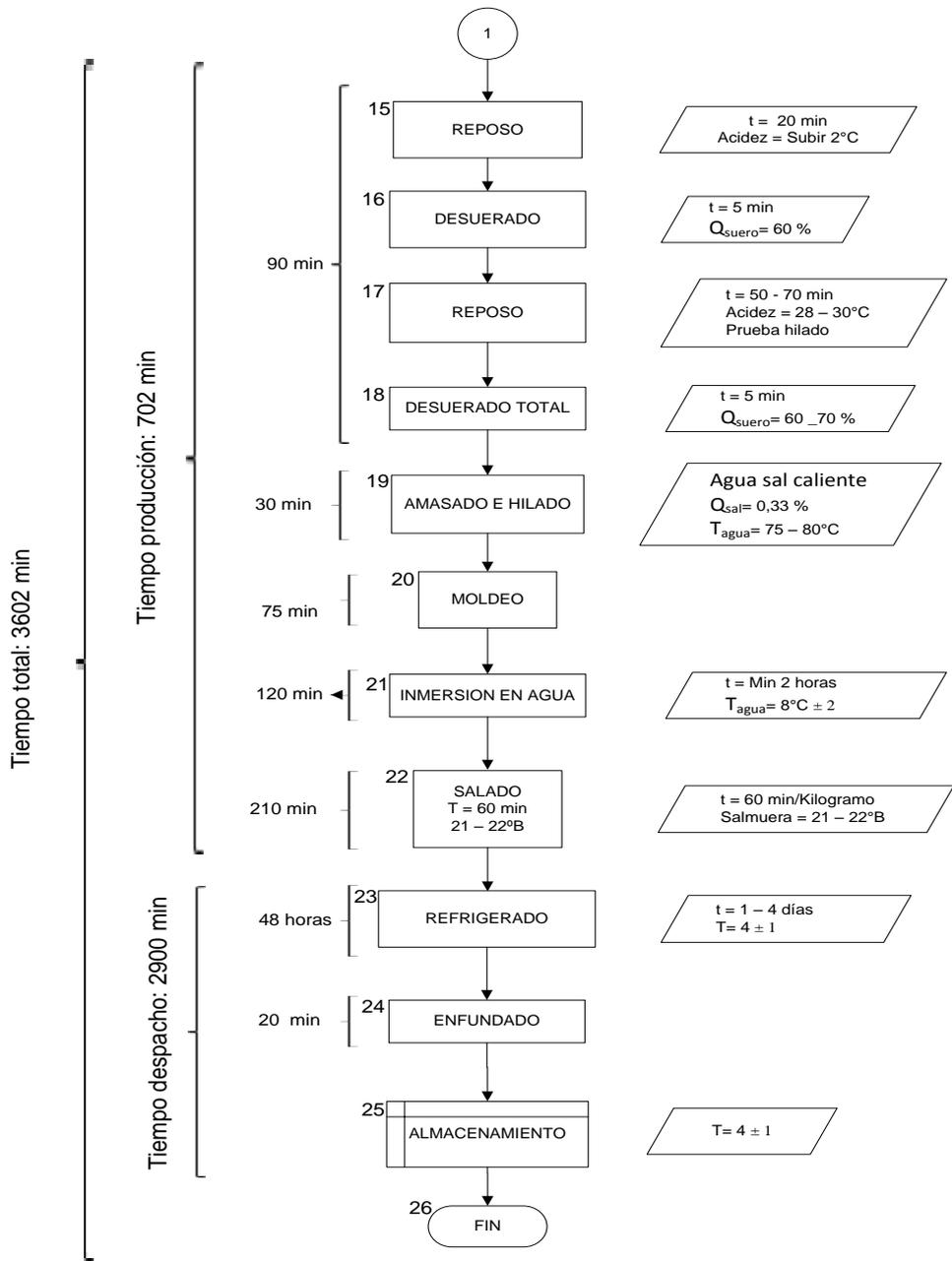


Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
13/19**



Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.

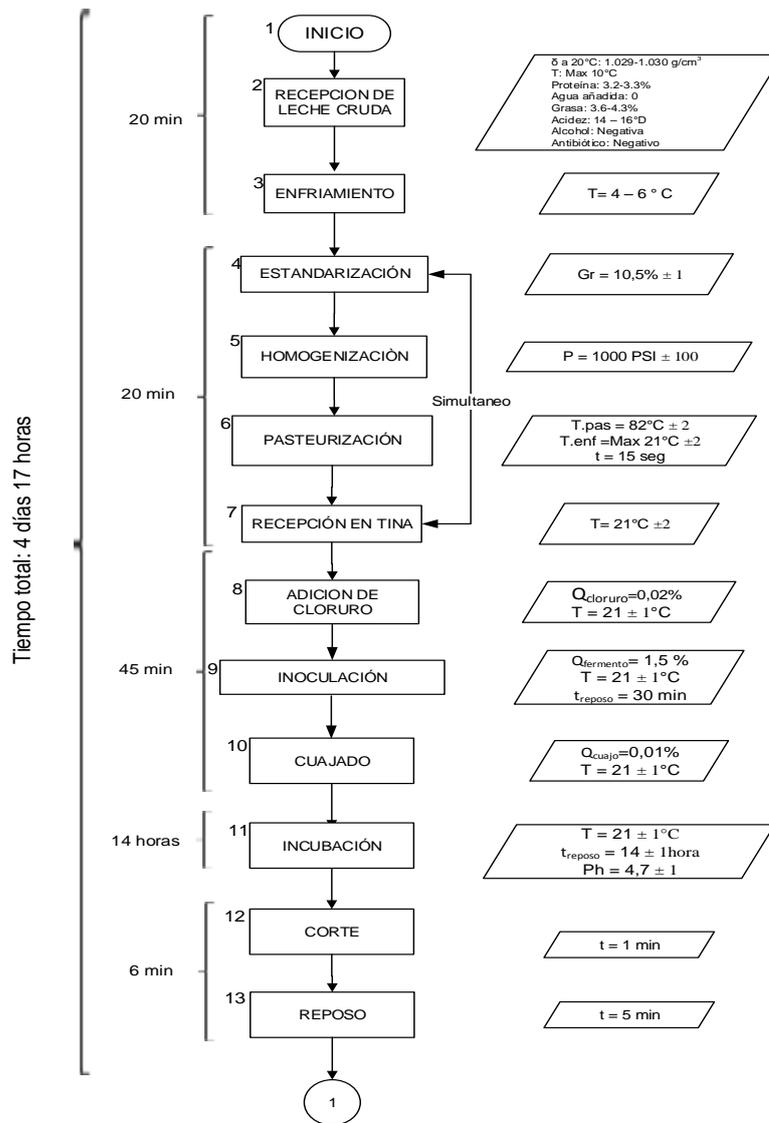


**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**D.P.  
14/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.  
DIAGRAMA DE FLUJO  
ELABORACIÓN DE QUESO CREMA**

500 litros de leche



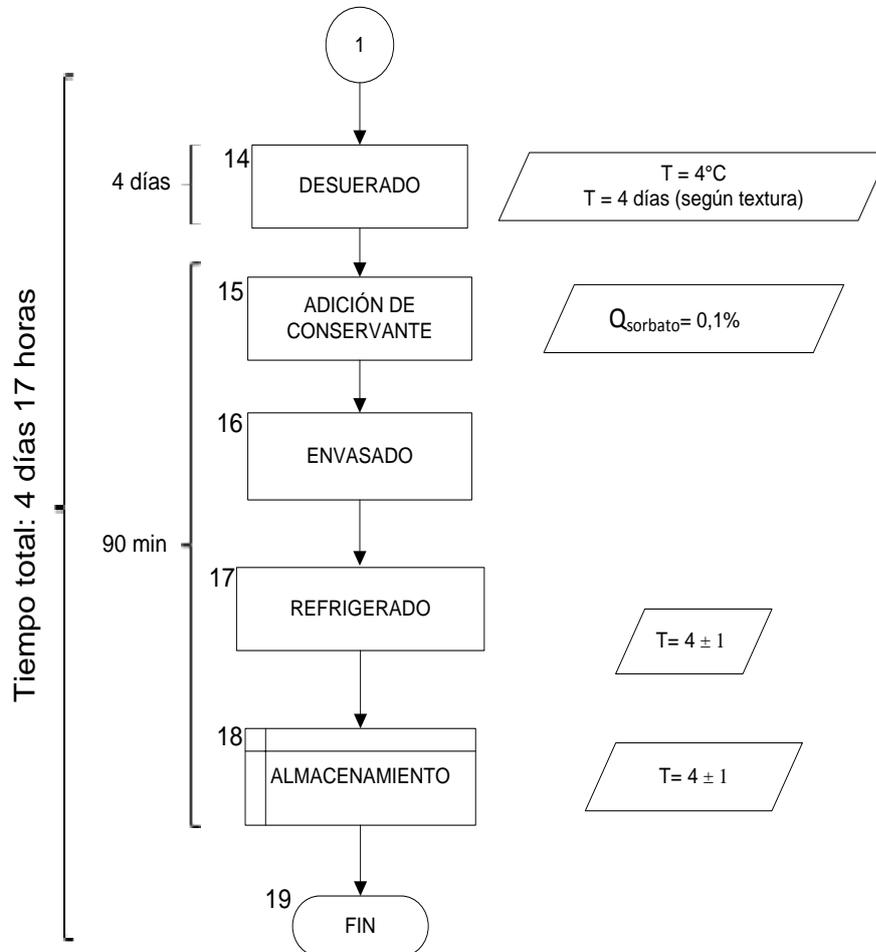
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.P.

15/19



Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
"EL CASERÍO"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

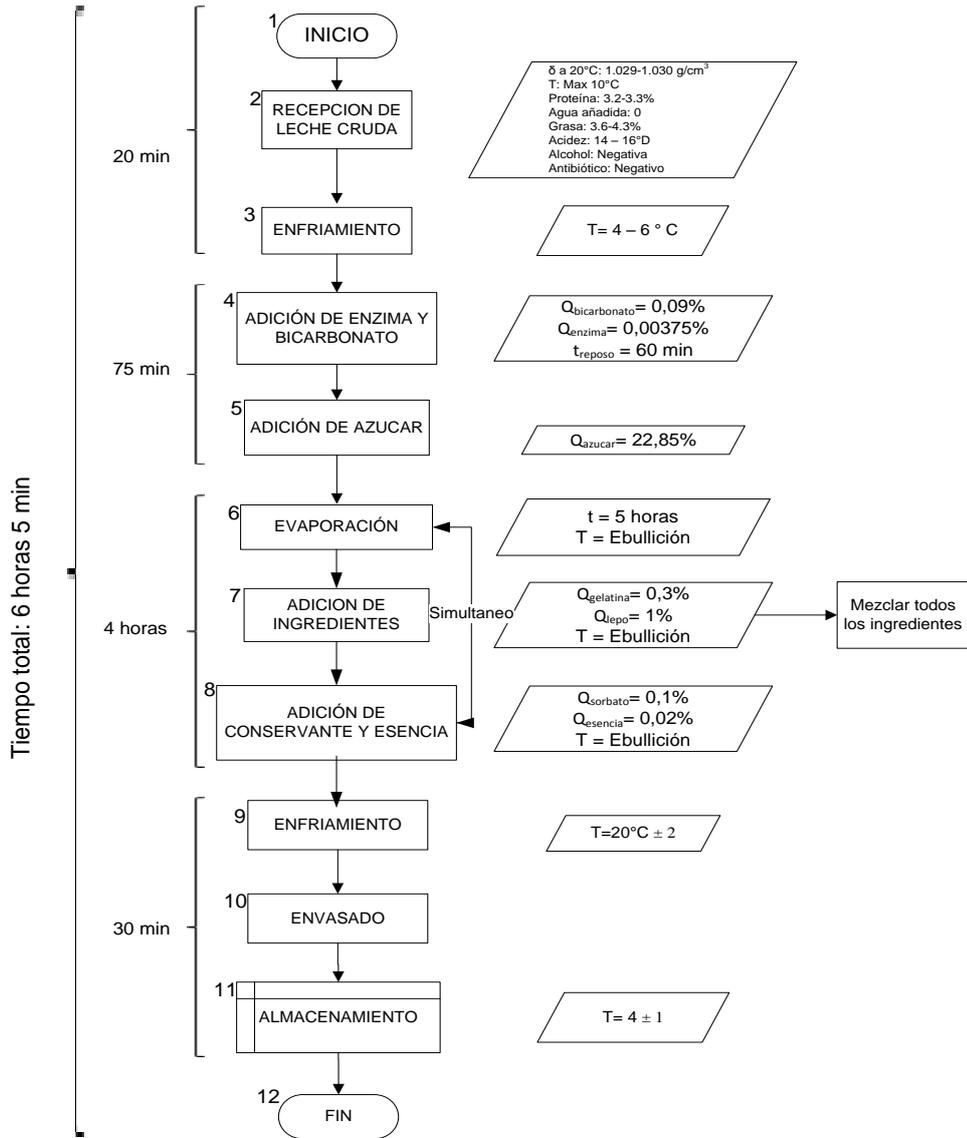
D.P.  
16/19

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.**

DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORACIÓN DE MANJAR

40 litros de leche



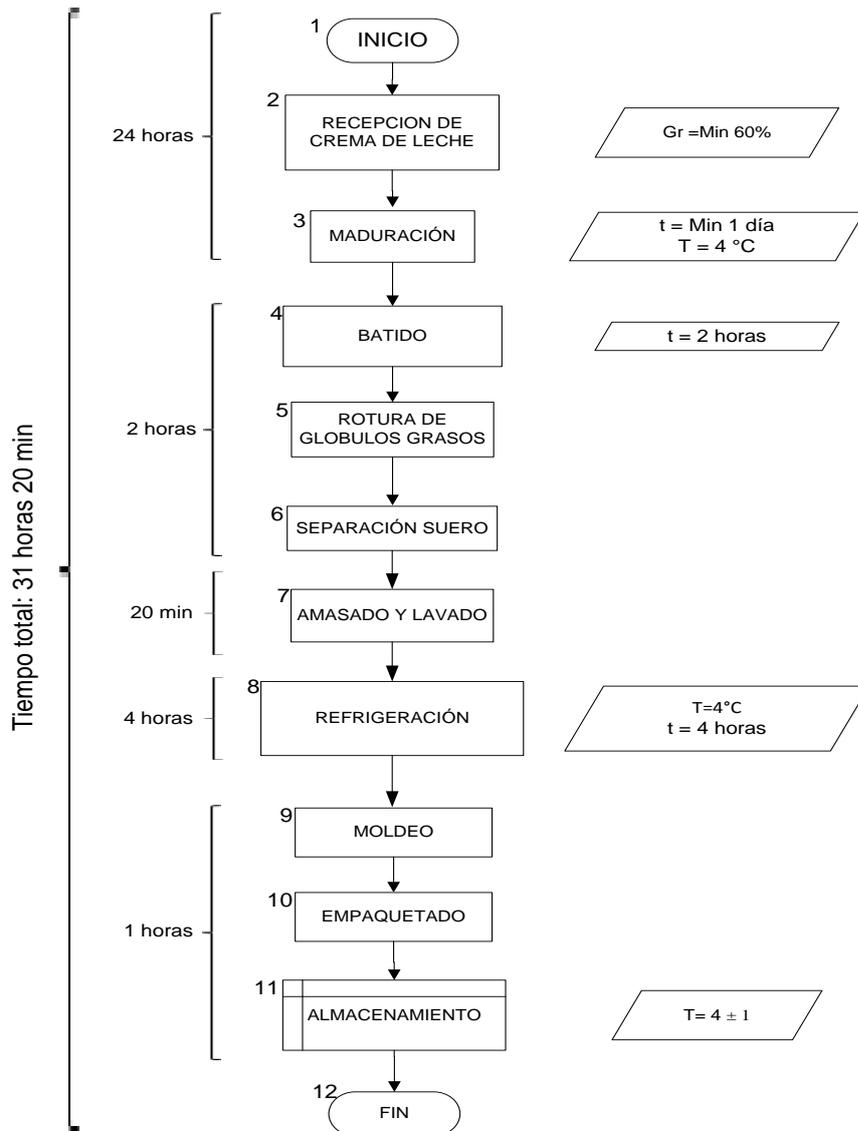
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

D.P.  
17/19

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.  
DIAGRAMA DE FLUJO  
ELABORACIÓN DE MANTEQUILLA  
60 litros de Crema de leche**



Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-06-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-03-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

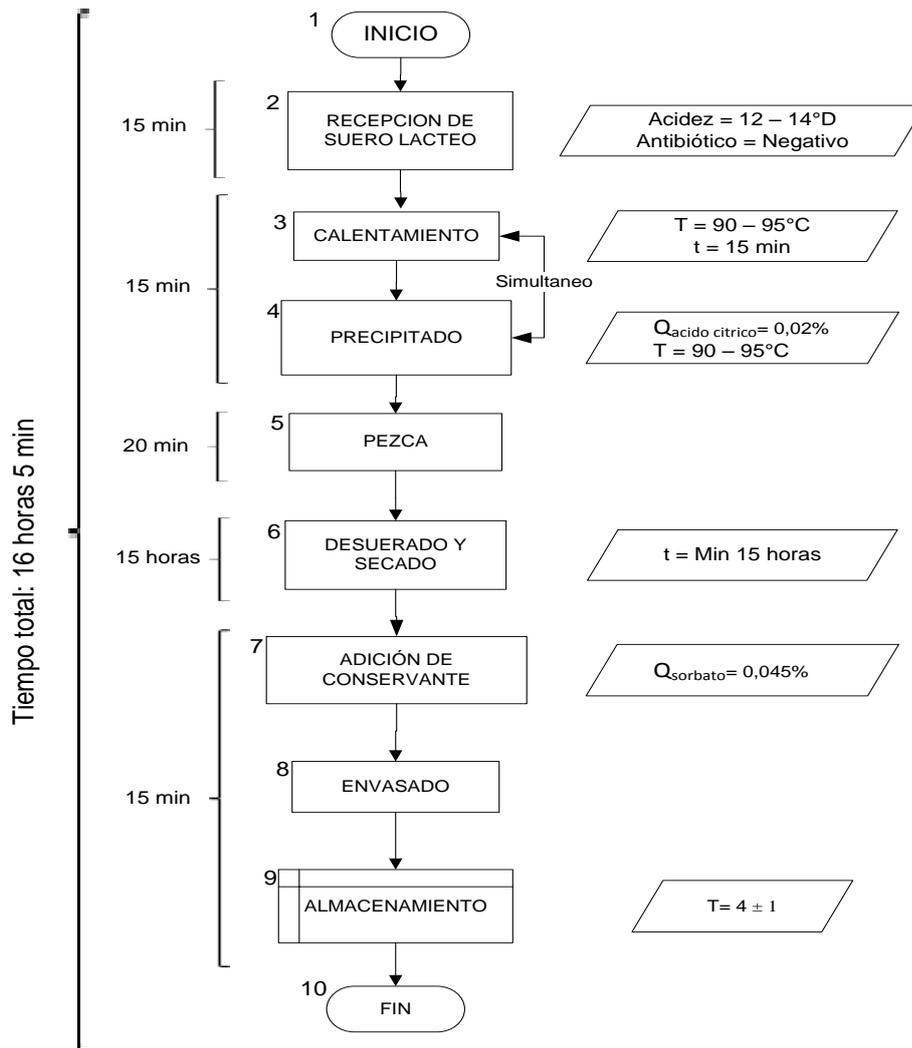
**D.P.  
18/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**ELABORACIÓN DE REQUESÓN O RICOTA**

**600 litros de suero**



Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

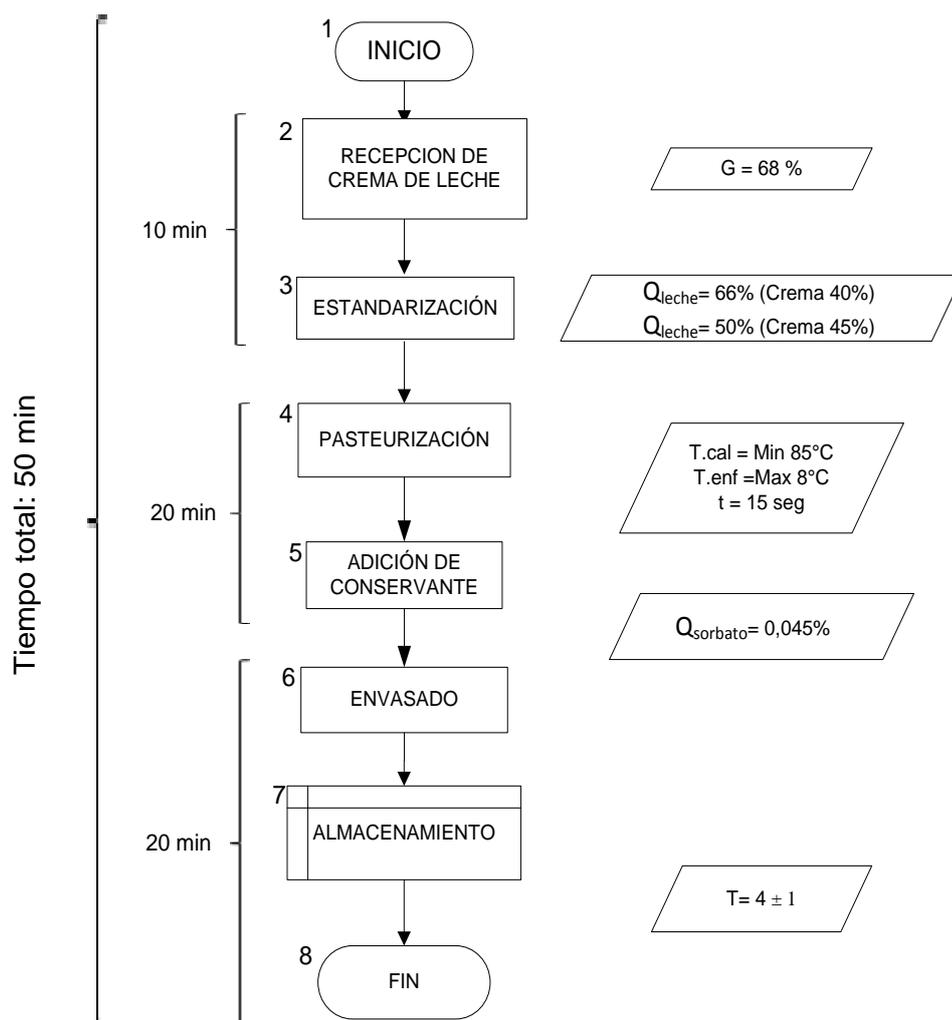
**D.P.  
19/19**

**INDUSTRIAL OLIVAS GAITÁN S.A.**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**ELABORACION DE CREMA DE LECHE**

**100 litros de crema**



Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.V.

1/1

***3.2.6 Condiciones de Ventas***

Nuestros clientes son importantes hoteles, restaurantes, empresas de catering, cadenas de autoservicios, colegios, hospitales, pastelerías, heladerías.

Los clientes tienen un crédito hasta 15 días plazo y aquellos con mayor vencimiento que reflejen montos importantes y han excedido el tiempo de crédito y que no hayan realizado ningún tipo de abono no tendrán crédito para el siguiente pedido.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.P.

1/2

### 3.2.7 Principales Proveedores

Los proveedores con los que trabaja la Empresa “El Caserío S.A.” son los siguientes:

<b>PROVEEDOR</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>
ACERO COMERCIAL	Material acero
ACOSTA GARCIA BLADIMIR	LABORATORIO - ANALISIS
AGROALIMENTAR CIA LTDA	Cuajos
ALEX GARRIDO	Sellos, cauchos para mantenimientos
ALITECNO S.A.	Fundas
AMBIENTALTEC	Pintura Piso Producción
ARTURO CHICAIZA	Proveedor Leche
AUCANCELA EDUARDO	Proveedor de Leche
BETANCOURT MORALES OSWALDO	Mantenimiento de equipos
CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	Sector alimenticio
CARLOS	Elaboración queso fundido
CARLOS URIBE	Proveedor Leche
CASA ALMEIDA	Equipos, selladora, lonchadora
CASA DE LOS LÁCTEOS	Fermentos, material industria láctea
CATUCUAMBA CATUCUAMBA ELICIO	Soldaduras
CENTRO PLASTICO DOBA	Envases plásticos
COMERCIAL DANESA CIA LTDA	Fermentos
OYEMPAQUES	Fundas Caserío-San Alfonso

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06--2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.P.

2/2

<b>PROVEEDOR</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>
PATRICIO TIPANTA	Proveedor de Leche
PAVIMARSA	MP
PIEDAD	Proveedor de Leche
PRESIDENTA AGUA POTABLE	Agua Potable Barrio
PRESIDENTE DEL BARRIO	Junta Barrial
PRODUFLEX S.A.	Fundas de leche
PROQUIPAC CIA LTDA	Dioxipac
Provinal	Royer Salinas
PYCCA	Jabas, juguetes
QUESERAS DE BOLIVAR	Cuajo Marshall
RENE TUTILLO	Suministros industriales
SILVIA	Prueba queso dambo
SOLVESA	Fermentos, cuajos
SRA. TERESA	Proveedor de Leche
TANQUERO	Provisión de agua
TECNIAROMAS S.A	Esencias
TESQUIMSA	Desinfectantes /caldero
TRULY NOLEN ECUADOR	Control de plagas

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.C.

1/1

***3.2.8 Impuestos y contribuciones a que está obligada la empresa***

- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Régimen Agropecuario.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).
- Códigos y Leyes.

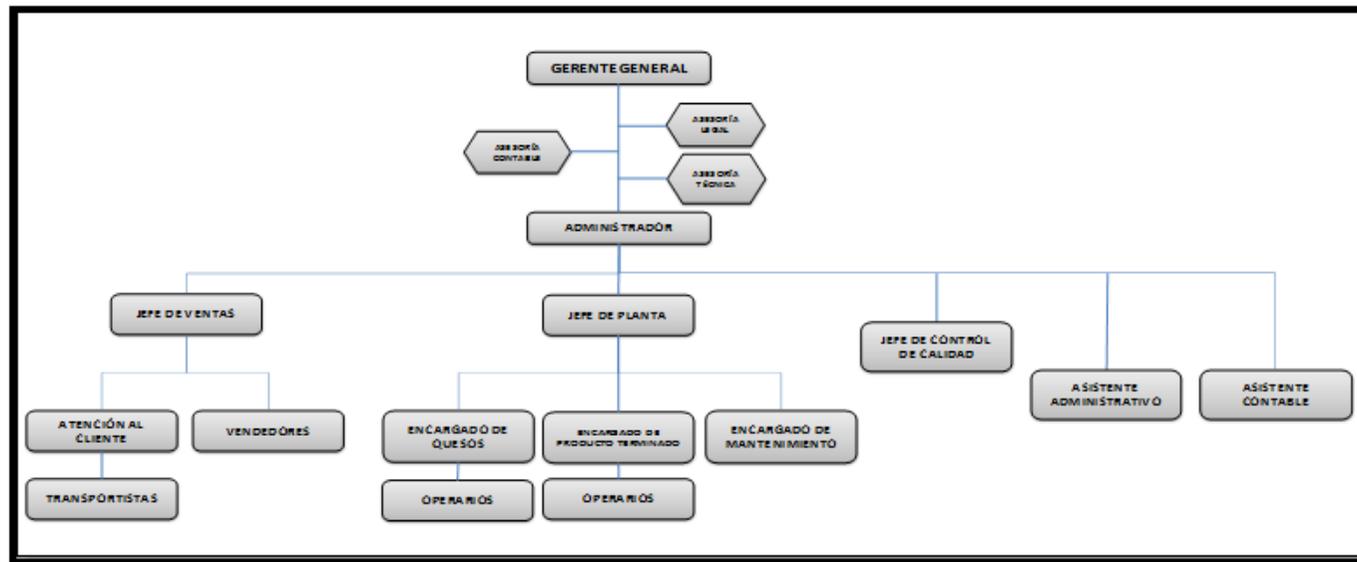
Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.



EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

O.E.  
1/1

3.2.9 Organigrama estructural de la Empresa



Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 17-06-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 17-06-2013.

**ARCHIVO  
CORRIENTE**



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

A.C.

1/1

**ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE**

**ARCHIVO CORRIENTE**

- P.A. Programa de Auditoría
- VI Visita instalaciones
- EV Entrevista
- C.C.I. Cuestionario de Control Interno
- MRA Medición del riesgo de auditoría
- E.C.I. Evaluación del Control Interno.
- C.N. Cédulas Narrativas
- C.A. Cédulas Analíticas
- PTA Procedimientos y técnicas de auditoría
- PTAV Papeles de trabajo adquisiciones y venta
- HA Hoja de hallazgos
- I.F. Comunicación de Resultados / Informe Final
- S Seguimiento

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 03-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 03-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.A.

1/3

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Objetivo:**

1. Obtener el marco legal, normas y políticas para un conocimiento general de la empresa.
2. Medir el riesgo inherente y analizar sus resultados.
3. Evaluar el control interno y determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, a fin de seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>				
1	Visita a las instalaciones y obtención de todo el marco legal vigente en la empresa.	VI 1/1	G.A.M.M. P.A.G.N.	08-07-2013
2	Entrevista con el personal del área de adquisiciones y ventas	E.V 1/1	G.A.M.M. P.A.G.N.	08-07-2013
<b>CONOCIMIENTO ESPECÍFICO</b>				
1	Prepare un cuestionario de control interno administrativo para el área a ser auditada.	C.C.I. 1/2	G.A.M.M. P.A.G.N.	08-07-2013

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 04-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 04-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.A.  
2/3

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

N°	PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
2	Aplicar el cuestionario de control interno en el que se detallará cada una de las preguntas importantes para detectar la ponderación y calificación que obtienen los controles internos empleados por los funcionarios y si éstos son eficientes y eficaces para el cumplimiento de los objetivos que se desea alcanzar.	C.C.I. 1/2	G.A.M.M. P.A.G.N.	09-07-2013
3	Tomando como base el Cuestionario de control interno se realizará la evaluación, calificación y ponderación obtenida se medirá el nivel de riesgo de control y el nivel de confianza; para saber si estos se ubican en un nivel: bajo, moderado y alto.	M.R.A 1/2	G.A.M.M. P.A.G.N.	09-07-2013
4	Realizar las cédulas narrativas en las cuales se van detallando cada una de las deficiencias existentes en los controles internos,	C.N. 1/5	G.A.M.M. P.A.G.N.	10-07-2013
5	Desarrollar cédulas analíticas en donde se aplican y desarrollan cada uno de los indicadores tanto generales como específicos de Eficiencia, Eficacia y Economía, Ética y Ecología. Preparando de esta manera los papeles de trabajo existentes dentro de la Auditoría de Gestión.	C.A. 1/15	G.A.M.M. P.A.G.N.	12-07-2013

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 04-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 04-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.A.

3/3

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

	PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
6	Confirmar que la empresa tenga un listado de proveedores que pueda abastecer la producción	P.T.A.V 1/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	15-07-2013
7	Verificar que se encuentre segregada la función de compras.	P.T.A.V 3/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	15-07-2013
8	Revisar que las facturas concuerden con la guía de remisión	P.T.A.V 4/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	17-07-2013
9	Verificar que al momento de ingresar la materia prima se realice una valuación de la misma a fin de determinar su estado	P.T.A.V 6/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	18-07-2013
10	Comprobar que exista un área de servicio al cliente y detallar como opera.	P.T.A.V 8/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	19-07-2013
11	Verificar que las ventas cuenten con u respectivos comprobantes de respaldo y ver que dichos comprobantes estén pre- numerados en orden secuencial	P.T.A.V 9/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	23-07-2013
12	Verificar que la empresa cuente con la fuerza de trabajo adecuada para el Área de Ventas.	P.T.A.V 10/10	G.A.M.M. P.A.G.N.	28-07-2013
13	Realizar hoja de hallazgos dando a conocer las causas y efectos que los produjeron y emitir recomendaciones para su correctivo.	HA 1/4	G.A.M.M. P.A.G.N.	02-08-2015

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 04-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 04-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.V

1/1

**VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA**

Al realizar la visita a las instalaciones de la empresa se pudo constatar que existe una persona para el área de Adquisiciones y Ventas, por lo que ésta Unidad se encuentra dentro del área Administrativa, y se compone de un escritorio, un equipo de cómputo, teléfono y dos archivadores. La responsable de esta área es la Sr. Rubén Quillupangui, trabajador de la empresa.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 08-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 08-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.E.

1/1

**ENTREVISTA CON LA PERSONA ENCARGADA DEL ÀREA DE  
ADQUISICIONES Y VENTAS.**

**Procedimiento:** Área de adquisiciones y ventas

**Nombres y cargo del personal entrevistado:** Sr. Rubén Quillupangui encargado del Área de Adquisiciones y Ventas

El proceso de compras inicia cuando el Jefe de la Planta nos llama por teléfono a las oficinas a comunicarnos que ya queda poca materia prima y que se debe realizar el requerimiento a los proveedores, una vez que él llama, enseguida yo me contacto con los proveedores dependiendo de la materia prima que se necesite, la cantidad es estándar siempre se pide lo mismo. No tenemos mayor inconveniente con nuestros proveedores ya que trabajamos con ellos desde los inicios de la empresa. Una vez recibida la materia prima se entregan vales o se firman guías de remisión a los proveedores.

El proceso de ventas se efectúa por medio del teléfono debido a que en la mayoría son clientes antiguos, y por esta razón ya se encuentra establecido por la empresa las políticas de crédito y los descuentos respectivos. La encargada de atender estas llamadas es la Srta. Elsi Valenzuela el caso de clientes nuevos, estos se acercan a las oficinas o a la planta de producción para manifestar su intención de compra, de realizar el pedido se procede a facturar y cobrar el 100%.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 08-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 08-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.C.I.

1/2

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE  
ADQUISICIONES Y VENTAS**

N°	PREGUNTA	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIONES
1	¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo?	X		10	6	Existen pero no se difunden a todos los trabajadores de manera correcta.
2	¿Se realizan proyecciones periódicas?		X	10	2	
3	¿Existen políticas de ventas?	X		10	6	No se encuentran bien definidas en esta área
4	¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuadas para atender las prioridades de comercialización?	X		10	8	
5	¿Tiene una planeación para ganar nuevos mercados?		X	10	2	
6	¿Cuenta la empresa con precios estimados de la competencia?	X		10	9	
7	¿Se usan documentos pre numerados en el proceso de compras?	X		10	9	
8	¿Existe un área de servicio al cliente?	X		10	8	
9	¿Existe un registro apropiado de las cuentas por cobrar?	X		10	8	
10	¿Se realiza cotizaciones previamente?	X		10	9	

MARCAS DE AUDITORÍA

X = APLICA

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 09-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 09-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.C.I

2/2

11	¿Se ha actualizado la calificación de proveedores?	X		10	9	
12	¿Existen políticas de compra?	X		10	6	
13	¿Se han planteado objetivos para esta área de adquisiciones?	X		10	6	
14	¿Se encuentra segregada la función de adquisiciones?		X	10	8	
15	¿Se usan guías de remisión?	X		10	8	
16	¿Se usan documentos pre numerados en el proceso de compras?	X		10	9	
17	El momento en que se recibe la mercadería ¿Se realiza un cersioramiento a fin de determinar si concuerda con la descripción y la cantidad que se solicitó?	X		10	9	
18	¿Se aplica indicadores de gestión en el departamento de adquisiciones y ventas?		X	10	4	
19	¿Han presentado alguna vez retrasos, o diferencias en los pedidos realizados a los proveedores?	X		10	4	Quando a los proveedores de leche se les acidifica la leche.
20	¿Abastece de forma suficiente y competente las necesidades de la empresa los proveedores con los que cuenta?		X	10	4	Los Proveedores de leche son escasos por existir mucha competencia.
<b>TOTAL</b>				<b>200</b>	<b>134</b>	

**MARCAS DE AUDITORÍA**

X = APLICA

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

<b>Elaborado por:</b> P.A.G.N. G.A.M.M.	<b>Fecha:</b> 09-07-2013.
<b>Revisado por:</b> L.F.P.G.	<b>Fecha:</b> 09-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.R.A

1/2

### MEDICIÓN DE RIESGOS

**Medición del riesgo inherente.-** Considerando que al realizar el conocimiento preliminar de la empresa se evidenció la existencia de un número razonable de controles en esta área se ha determinado un riesgo inherente de 35%.

**Medición del riesgo de control.-** Según la evaluación de control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

A fin de determinar el nivel de confianza aplicamos la siguiente matriz, sabiendo que el resultado de la aplicación del cuestionario ha sido del 67%.

#### MATRIZ DEL NVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO	<b>Alto</b>	<b>MODERADO</b>	<b>Bajo</b>

#### VALORACIÓN

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$CT = CP / PT * 100$

$CT = 134 / 200 * 100$

CT = 67%

**Riesgo de control =** P. Óptimo – P. Obtenido

**Riesgo de control =** 100-67

**Riesgo de control =** 33%

El porcentaje evidencia que la empresa tiene un riesgo de control 33% siendo este riesgo bajo - alto, que los controles aplicados presenten falencias o que los mismos no sean suficientes para el Área de Adquisiciones y Ventas.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 09-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 09-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

M.R.A

2/2

**MEDICIÓN DE RIESGOS**

**Medición del riesgo de detección.-** Considerando que el nivel de riesgo inherente y el riesgo de control relativamente son bajos se considera que el riesgo de detección también va a ser bajo por lo tanto se estima un 25%, este porcentaje se debe a los controles existentes en el área a ser auditada y a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas suficientes, y competentes que permitan obtener una evidencia válida.

**MATRIZ DE RIESGO DE AUDITORÍA**

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el control interno	Hay una probabilidad alta de que existan errores
<b>Riesgo Inherente</b>	<b>35%</b>
Cofianza de Control Interno	moderado
<b>Riesgo de Control</b>	<b>33%</b>
Disponibilidad de auditor para permitir de que existan errores importantes.	Disponibilidad media Baja
<b>Riesgo de Detección</b>	<b>23%</b>
Nivel de pruebas de cumplimiento	Medio

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0.35 * 0.33 * 0.23$$

$$RA = 0.02657 * 100$$

$$RA = 2,66$$

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 09-08-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 09-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

E.C.I.

1/1

**CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.**

En la evaluación del control interno referente a las actividades que desempeña el área de adquisiciones y ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitàn S.A. “EL CASERÍO” podemos determinar que su nivel de riesgo es MODERADO y su nivel de confianza es MODERADO ubicándose en el 67% observando las siguientes debilidades:

- ✓ Los objetivos metas y políticas no se difunden correctamente.
- ✓ No se realizan proyecciones periódicas en las ventas.
- ✓ No cuenta con planes pre establecidos para ganar nuevo mercado.
- ✓ No se aplican indicadores de gestión
- ✓ Retrasos y desabastecimiento en los pedidos realizados a los proveedores

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 09-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 09-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.N.

1/5

**CÉDULA NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL  
INTERNO**

**“LOS OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS NO SE DIFUNDEN  
CORRECTAMENTE.”**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno se estableció que el Administrador de la Empresa no difunde correctamente los objetivos, las metas y políticas en el Departamento de Adquisiciones y Ventas.

**CONCLUSION**

Es esencial que todos los empleados tengan conocimiento de la metas y de las políticas de la empresa y que sean coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, ya que de lo contrario la empresa pierde credibilidad y genera desconfianza.

**RECOMENDACIÓN**

Los objetivos, las metas y las políticas de la empresa deben tenerlas siempre presente todos los empleados de la empresa y que se encuentren a la mano de todos aquellos colectivos a los que van dirigidas, generalmente clientes, proveedores, accionistas y trabajadores.

El conocimiento de las mismas ayudará a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de problema.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.N.

2/5

**CÉDULA NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL  
INTERNO**

**“NO SE REALIZAN PROYECCIONES PERIODICAS DE VENTAS”**

La empresa no ha optado por realizar proyecciones de ventas, siendo factible emplear esta clase de métodos ya que determina qué puede venderse con base en la realidad, el pronóstico de ventas es la proyección en el futuro de la demanda esperada.

**CONCLUSIÓN**

Hay que implementar proyecciones de cada uno de los vendedores y examinar si son o no realistas, es decir que sean metas razonables que puedan ser alcanzadas.

**RECOMENDACIÓN**

Realizar proyecciones periódicas estableciendo metas para un determinado periodo de tiempo de esta manera la empresa tendrá claro la participación de la empresa en el mercado y determinar qué y cuanto puede venderse con base en la realidad.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**C.N.  
3/5**

**CÉDULA NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL  
INTERNO**

**“NO CUENTA CON PLANES PRE ESTABLECIDOS PARA GANAR  
NUEVO MERCADO”**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno se estableció que en la empresa “El Caserío” mantiene una planificación desactualizada siendo importante para la empresa porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa deberá actualizar su planes y programas ,ya que este es un mapa de ruta para la empresa porque incluye las metas y los objetivos para cada área crítica entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

**RECOMENDACIÓN:**

La Empresa en el menor tiempo posible deberá actualizar sus planes empresariales para lograr un trabajo eficaz y eficiente, frente a las circunstancias del entorno.

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>10-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>10-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**C.N.  
4/5**

**CÉDULA NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL  
INTERNO**

**“LA FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES”**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno se estableció que en la empresa “El Caserío” objeto de esta auditoría en el período analizado no cuenta con los indicadores de gestión que permitan realizar una evaluación permanente de la gestión de las actividades del departamento de Adquisiciones y Ventas.

**CONCLUSIÓN:**

Los funcionarios no tienen conocimiento sobre los elementos de la gestión, los mismos que deben ser evaluados en forma continua.

**RECOMENDACIÓN:**

La Empresa deberá usar indicadores de gestión por que la aplicación de los mismos permitirá identificar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la formulación y ejecución de las actividades planificadas así mismo ayudara a evaluar el nivel de rendimiento, y conocimiento del personal en los cargos designados.

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>10-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>10-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



**“RETRASOS Y DESABASTECIMIENTO EN LOS PEDIDOS  
REALIZADOS A LOS PROVEEDORES”**

La gestión de Proveedores no recibe el reconocimiento o la atención que debería. Es importante contar con herramientas que ubiquen la gestión de proveedores, para asegurar que la cadena de compras fluya tan efectivamente como sea posible.

**CONCLUSION**

Los proveedores son parte fundamental de la empresa, ya que el origen de los productos que llegan al consumidor está en los recursos que suministran para su producción y comercialización.

La importancia de los proveedores es vital debido a que inciden en gran medida en la oferta de la empresa, pudiendo transformarse las relaciones establecidas con ellos en una ventaja competitiva de su adecuada gestión depende el precio final del producto, su calidad e incluso su potencial oferta al mercado.

**RECOMENDACIÓN**

Implementar métodos o técnicas para evaluar la participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, de esta manera se lograra que la empresa funcione sin tropiezos y con inventarios reducidos, El Administrador debe ser consciente de la importancia de escoger bien a los proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados. Deberá estudiar el mercado de proveedores antes de decidirse por unos u otros e identificar sus modos de trabajar.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 10-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 10-07-2013.



EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

C.A.

1/15

**CÉDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES.**

Mediante la aplicación de los siguientes indicadores se pretende verificar el grado de conocimiento del plan Estratégico de la empresa.

T DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 1% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy Bueno
Del 81% al 100%	Óptimo	Excelente

**INDICADORES DE EFICACIA**

$$\text{Misión: } \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total Personal}} = \frac{4}{6} * 100 = 66.67 \%$$

$$\text{Visión: } \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total Personal}} = \frac{4}{6} * 100 = 66.67\%$$

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 12-07-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

2/15

**CÉDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

$$\text{Objetivos: } \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total Personal}} = \frac{2}{6} * 100 = 33.33\%$$

$$\text{Políticas: } \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total Personal}} = \text{Políticas } \frac{2}{6} * 100 = 33.33\%$$

$$\text{Reglamentos Interno: } \frac{\text{Personal que la conoce}}{\text{Total Personal}} = \frac{2}{6} * 100 = 33.33\%$$

**COMENTARIO:**

Aplicando los respectivos indicadores de eficacia a la empresa **INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÀN S.A. “EL CASERÍO”** en el departamento de adquisiciones y ventas se evidenció que el personal no posee buen conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas, obteniendo un 33.33%.

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 12-07-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

3/15

**CONCLUSIÓN:**

Todo el personal que labora en las áreas de Adquisiciones y Ventas no tiene un buen conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa y del área.

**RECOMENDACIÓN**

Que se difunda con mayor interés la misión, visión, objetivos y políticas al personal de la empresa, desde el primer día que inician su relación laboral y esto sea constante.

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 12-07-2013..

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.  
4/15

**PAPELES DE TRABAJO**



Panamericana Sur. Km. 34 a 500 mts. Del  
Obelisco de Alog  
Telefax 3672450 - 0983147239  
Mechachi - Ecuador



**Misión.** Ser el modelo en la fabricación, comercialización, y rentabilidad en la industria de productos lácteos.

**Visión.** -Fabricamos y comercializamos productos lácteos de calidad, ofreciendo servicio eficiente, asegurando rentabilidad y sustentabilidad de la empresa respetando el medio ambiente, para garantizar el bienestar y la satisfacción de clientes, consumidores y colaboradores.



**Valores**

- Trabajo en equipo
- Respeto integral a la persona
- Liderar en el ejemplo
- Compromiso con la misión y visión de la empresa
- Capacitación y entendimiento
- Pasión por la mejora continua y las nuevas ideas.

INDUSTRIAL OTRAS GANERAS S.A.  
RUC: 1781111111

**MARCAS DE AUDITORÍA**

✓ = Revisado/ verificado por el auditor

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>12-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

5/15

**PAPELES DE TRABAJO**

**el caserío** Panamericana Sur. Km. 34 a 500 mts. Del Obelisco de Atoag  
Telefax 3672450 - 0983147239  
Machachi - Ecuador

**Políticas**

La planificación de ventas implica un análisis permanente del verdadero potencial de cada zona. Otro aspecto fundamental consiste en función del potencial de cada zona

- agregar vendedores
- reasignar vendedores especiales a cuentas clave
- planificar la capacitación de vendedores
- planificar el discurso de ventas
- planificar el material de soporte a la gestión de ventas.

La fuerza de ventas para que realmente sea "una fuerza" competitiva debe sustentarse en el concepto de equipo, lo que implica algunos aspectos vitales, tales como:

- La fijación de objetivos factibles
- La fijación de objetivos equitativos
- La permanente comunicación vertical y horizontal

El conocimiento por parte de todo el equipo de:

- La visión y misión de la empresa
- El producto / vendido
- Las áreas Internas de la organización que afectan su gestión

**COMERCIO AL POR MAYOR  
INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS S.A.  
RUC: 176000**

**MARCAS DE AUDITORÍA**

√ = Revisado/ verificado por el auditor

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.  
6/15

**PAPELES DE TRABAJO**



Panamericana Sur. Km. 34 a 500 mts. Del  
Obelisco de Atoac  
Telefax 3672450 - 0983147239  
Machachi - Ecuador



**OBJETIVOS**

**Objetivo General**

- ❖ Crecer y asegurar que nuestra empresa sea reconocida por los clientes a nivel nacional, promoviendo el bienestar y desarrollo de nuestros trabajadores.

**OBJETIVOS DEL ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

- ❖ Adquirir materia prima, que van a ser requeridos para el giro del negocio, realizando una buena gestión de compras para ahorrar costos, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos.
- ❖ Planear, ejecutar y controlar las actividades del Área de Ventas a fin de incrementar el nivel de ventas y brindar un servicio de postventa para asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente.



INDUSTRIAL LACTEOS GAITAN S.A.  
SUCURSAL MACHACHI

. MARCAS DE AUDITORÍA  
√ = Revisado/ verificado por el auditor

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

7/15

**CÉDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

$$\text{Desempeño} : \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total Personal}} \times 100 = \frac{2}{6} * 100 = 33 \%$$

**COMENTARIO:**

Con la aplicación del respectivo indicador de eficiencia a la empresa INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÀN S.A. “EL CASERÍO” se obtuvo una calificación deficiente inferior a lo normal lo que no da a conocer que el personal no está siendo capacitado, obteniendo un 33.33%.

**CONCLUSIÓN:**

El personal que labora en las áreas de Adquisiciones y Ventas no es capacitado por la empresa.

**RECOMENDACIÓN**

Aplicar un plan de capacitación al personal en las áreas de adquisición y ventas y se designe una persona encargada para que realice gestión con la gerencia de la empresa para que el personal sea capacitado constantemente.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 12-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
"EL CASERÍO"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**C.A.  
8/15**

**PAPELES DE TRABAJO**



Panamericana Sur, Km. 34 a 500 mts. Del  
Obelisco de Albag  
Telefax 3672450 - 0983147239  
Machachi - Ecuador



<table border="1"> <tr> <td>001</td> <td>001</td> <td>001</td> <td>NUMERO CANTON</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>01</td> <td>01</td> <td>01</td> </tr> </table>	001	001	001	NUMERO CANTON	01	01	01	01	<table border="1"> <tr> <td>SESION N°</td> <td>TEMA</td> <td>FECHA</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>01</td> <td>01</td> </tr> </table>	SESION N°	TEMA	FECHA	01	01	01	<input type="checkbox"/> Subfacturación y facturación de <input type="checkbox"/> Sistema de Gestión de Calidad <input type="checkbox"/> Sistema de Gestión Ambiental <input type="checkbox"/> Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional <input type="checkbox"/> Sistema de Gestión de Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Planificación y control de recursos <input type="checkbox"/> Evaluación y cumplimiento de gestión <input type="checkbox"/> Sistema de control interno <input type="checkbox"/> Evaluación de riesgos y control interno <input type="checkbox"/> Evaluación de riesgos y control interno																														
001	001	001	NUMERO CANTON																																											
01	01	01	01																																											
SESION N°	TEMA	FECHA																																												
01	01	01																																												
NOMBRE Y CÉDULA DE LA EMPRESA (En caso de desplazamiento)		FACILITADOR / INSTRUCTOR <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo NOMBRE FECHA FIRMA																																												
OBJETIVO:		ASISTENTES ALGUNOS DE LOS NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS LEGIBLES - EN MAYÚSCULA																																												
OBSERVACIONES:																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NUMERO COMPLETO</th> <th>CÉDULA</th> <th>EDAD</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NUMERO COMPLETO	CÉDULA	EDAD	FIRMA	1				2				3				4				5				6				7				8				9				0					
NUMERO COMPLETO	CÉDULA	EDAD	FIRMA																																											
1																																														
2																																														
3																																														
4																																														
5																																														
6																																														
7																																														
8																																														
9																																														
0																																														

v

MARCAS DE AUDITORÍA  
 ✓ = Revisado/ verificado por el auditor

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.

9/15

**CÉDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

**INDICADOR DE ECONOMÍA**

**Efectividad de los Programas :**  $\frac{\text{Recursos realmente invertidos}}{\text{Total personal recurso planteados}}$

**Efectividad de los programas :**  $\frac{80000.00}{80000.00} * 100$

**Efectividad de programas = 100%**

**COMENTARIO:**

El indicador de economía aplicado a la empresa INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÀN S.A. “EL CASERÍO” obtuvo una calificación Excelente lo que no da a conocer que la disposición de efectivo para el 2012, es utilizado al 100%.

**CONCLUSIÓN:**

La disposición de efectivo para el 2012 es utilizado en su totalidad, el mismo que es debidamente utilizado para adquirir bienes que vayan en beneficio de los departamentos, lo que significa que la persona encargada de presupuestar dicho valor está encaminada en cumplir de poco a poco las metas y objetivos planteados mediante el presupuesto asignado.

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 12-07-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A  
10/15

**CÉDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

**INDICADOR DE ÉTICA**

**Asistencia del personal:**  $\frac{\text{Personal Asistente}}{\text{total personal}} = \frac{6}{6} = 100 \%$

**COMENTARIO:**

Los respectivos indicadores de Ética a la empresa INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITÀN S.A. “EL CASERÍO” se obtuvo una calificación Optima lo que da a conocer que el personal asiste normalmente a su lugar de trabajo.

**CONCLUSIÓN:**

La asistencia laboral es normal el personal del departamento concurre normalmente al lugar de trabajo, lo cual se refleja en la labor que desempeña esta área mediante la colaboración del personal en el cumplimiento de su desempeño y por ende en la consecución y alcance de metas y objetivos.

**RECOMENDACIÓN**

Que se incentive al personal para que no disminuyan su nivel laboral.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 12-07-2013..
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS**  
**“EL CASERÍO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2012**

C.A  
11/15

**PAPELES DE TRABAJO**  
**DÍAS TRABAJADOS**

Mes	Empleado	Días Laborables	Días Trabajados	Días Ausente	Atrasos (min)	Salidas Temprano (min)	Permisos de Trabajo (h)	Permisos No Trabajados (h)	Contrato
ago-12	Rubén Quillupangui	22		0					Si
ago-12	Rebeca Casa	22		0					Si
ago-12	Elsi Valenzuela	22		0					Si
ago-12	Sheila Ruci	22		0					Si
ago-12	Efraín Changoluisa	22		0					Si
ago-12	Fernando Changoluisa	22		0					Si

} V

MARCAS DE AUDITORÍA  
√ = Revisado/ verificado por el auditor.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 12-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**C.A  
12/15**

**CÈDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

**INDICADOR ECOLÓGICO**

Por no contar con fórmula preestablecida emitimos sugerencia.

Realizar proceso de Regularización Ambiental conforme lo establecido en el Art. 14 de la regularización del proyecto, obra o actividad.- Los proyectos, obras o actividades, constantes en el catálogo expedido por la Autoridad Ambiental Nacional deberán regularizarse a través del SUIA, el que determinará automáticamente el tipo de permiso ambiental pudiendo ser: Registro Ambiental o Licencia Ambiental.

Para lo que las industrias deberán presentar un estudio de Impacto ambiental ex post y un Plan de Manejo Ambiental mismo que deberá contener:

- a) Plan de Prevención y Mitigación de Impactos; mantenimiento de calderas
- b) Plan de Contingencias;
- c) Plan de Capacitación;
- d) Plan de Seguridad y Salud ocupacional;

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>12-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>12-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del  
2012**

C.A.  
13/15

**CÉDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

e) Plan de Manejo de Desechos; mismo que deberá incluir actividades que indiquen separación en la fuente de los residuos y entrega a gestores ambientales calificados para la disposición final de los residuos:

Residuos líquidos (sueros y productos devoluciones del mercado) se recomienda el manejo para aprovechamiento en crianza de animales.

Cartón y papel limpio entrega a recicladores (gestores calificados).

Residuos no aprovechables: entrega al sistema Municipal de manejo de residuos para que sea manejado a través de los rellenos sanitarios.

En el caso que tener residuos peligrosos que pertenezcan a uno de estos grupos corrosivos, reactivos, explosivos, tóxicos, inflamables y biológicos infecciosos) tramitar en Registro de Generadores de Residuos Peligrosos para proceder con la entrega de los residuos a Gestores Tecnificados).

- f) Plan de Relaciones Comunitarias;
- g) Plan de Rehabilitación de Áreas afectadas;
- h) Plan de Abandono y Entrega del Área;
- i) Plan de Monitorio y Seguimiento.

Cada plan deberá contener actividades que busquen prevenir, controlar y mitigar los posibles impactos ambientales que se determinen a través del Estudio de Impacto Ambiental y la legislación ambiental aplicable.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 12-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del  
2012**

C.A.  
14/15

**CÈDULA ANALÍTICA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
INDICADORES**

**COMENTARIO**

La contaminación ambiental producida por la disposición del suero resultante de la industria láctea motiva a la continua búsqueda de tecnologías efectivas que permitan el aprovechamiento de este subproducto. El empleo de microorganismos eficientes empleados para la transformación de sueros, recuperación de recursos agropecuarios y tratamientos de agua, pueden ser una alternativa para la empresa “El Caserío S. A. que produce grandes cantidades de suero anuales y su tratamiento actual no es completamente efectivo y está generando problemas ambientales.

**CONCLUSIÓN**

El suero de leche es uno de los residuos más representativos de la industria lechera y uno de los contaminantes más severos que existen a nivel ambiental. Antiguamente considerado un residuo de la elaboración de algunos productos lácteos, principalmente quesos, el suero ha experimentado en las últimas décadas un profundo y acelerado proceso de revalorización. Conforme pasó el tiempo, al uso más tradicional en la alimentación de animales, fueron agregándose innumerables alternativas de procesamiento de complejidad tecnológica creciente.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 12-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

C.A.  
15/15

Así, la aplicación de las tecnologías de membranas en la industria láctea permite actualmente obtener múltiples ingredientes de usos alimentarios y no alimentarios, de altísimo valor Agregado.

### **RECOMENDACIÓN**

En la actualidad existen varias tecnologías que pueden ser utilizadas para el aprovechamiento de los componentes del lacto suero, ya que es una de las mayores reservas de proteínas alimentarias que quedan todavía fuera de los canales del consumo humano pero en la actualidad se sigue desperdiciando una gran proporción de los litros totales que se generan día a día. Tradicionalmente, se consideraba al suero como un elemento no deseable, de escaso interés y de alto costo de eliminación. La práctica más común ha sido sencillamente verterlo en los cursos de agua, lo que es muy perjudicial desde el punto de vista ambiental, la empresa deberá adoptar por un plan de valorización como transformar el residuo contaminante (suero) a producto de alto valor agregado, de esta manera podría tener beneficios económicos y reducir el impacto ambiental.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 12-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 12-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.A.

1/10

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

<b>ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO N° 1</b>  Confirmar que la empresa tenga un listado de proveedores que pueda abastecer a la producción.	
<b>APLICACIÓN:</b>  Para confirmar que los proveedores abastezcan las necesidades de la empresa, se procedió a comparar las facturas de compras y revisar la periodicidad de compra y se verificó que esta es constante, además cuando esta variaba era porque se incrementaba la demanda, para tener un conocimiento general además se le preguntó al Jefe de Planta, manifestando que no han tenido desabastecimientos que ocasionen pérdidas para la empresa. Por otra parte la empresa trabaja con proveedores antiguos, por el tiempo de relación que tiene la empresa con los proveedores no se ha realizado un listado completo de proveedores, es decir tienen una lista que señalan quiénes son sus proveedores, pero no se encuentra estipulado por escrito las cantidades que suministra ni tampoco el precio, esta información la maneja la persona encargada del Área de Adquisiciones y Ventas y el Administrador.	<b>H.1</b> <b>1/1</b>

Elaborado por: <b>P.A.G.N.</b> <b>G.A.M.M.</b>	Fecha: 15-07-2013.
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: 15-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.A.

2/10

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>
PATRICIO TIPANTA	Proveedor de Leche
PIEDAD	Proveedor de Leche
PRODUFLEX S.A.	Fundas de leche
QUESERAS DE BOLIVAR	Cuajo Marshall
RENE TUTILLO	Suministros industriales
SILVIA ALMENDARIS	Prueba queso dambo
SOLVESA	Fermentos, cuajos
SRA. TERESA ALMACHI	Proveedor de Leche
TANQUERO EL CONDORITO	Provisión de agua
TECNIAROMAS S.A	Esencias
TESQUIMSA	Desinfectantes /caldero
TRULY NOLEN ECUADOR	Control de plagas

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 15-07-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 15-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**P.T.A.  
3/10**

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS	HALLAZGOS										
<p><b>PROCEDIMIENTO N° 2</b></p> <p>Verificar que se encuentre segregada la función de compras.</p>											
<p><b>APLICACIÓN:</b></p> <p>SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">ACTIVIDADES</th> <th style="width: 60%;">ENCARGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Requisición</td> <td>El Jefe de Planta al Administrador de la Empresa</td> </tr> <tr> <td>Contacto con los proveedores</td> <td>Administrador de la Empresa</td> </tr> <tr> <td>Recepción de la mercadería</td> <td>Jefe de Planta junto con una asistente</td> </tr> <tr> <td>Contabilización</td> <td>La contadora recibe la factura en las oficinas y las contabiliza</td> </tr> </tbody> </table> <p>Como se muestra en el cuadro anterior la empresa cuenta con escaso personal y no posee un control razonable en cuanto a la segregación de funciones del área examinada</p>	ACTIVIDADES	ENCARGADO	Requisición	El Jefe de Planta al Administrador de la Empresa	Contacto con los proveedores	Administrador de la Empresa	Recepción de la mercadería	Jefe de Planta junto con una asistente	Contabilización	La contadora recibe la factura en las oficinas y las contabiliza	<p>Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoria no se encontraron hallazgos significativos por comentar</p>
ACTIVIDADES	ENCARGADO										
Requisición	El Jefe de Planta al Administrador de la Empresa										
Contacto con los proveedores	Administrador de la Empresa										
Recepción de la mercadería	Jefe de Planta junto con una asistente										
Contabilización	La contadora recibe la factura en las oficinas y las contabiliza										

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>15-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>15-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**P.T.A.  
4/10**

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

<b>ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO N° 3</b>  Revisar que las facturas concuerden con la guía de remisión y los productos recibidos	
<b>APLICACIÓN:</b>  La empresa usa las guías de remisión como un documento de control ya que las facturas son entregadas en las oficinas y las guías de remisión en la planta. Posteriormente cotejan la información entre Jefe de Planta y la Contadora. Por lo que se procedió a tomar una muestra selectiva y se la comparó con la guía de remisión, revisando si esta se encuentra firmada. Se analizó 6 facturas y todas las facturas coinciden con las guías de remisión, las mismas que se encuentran firmadas por lo que no se han encontrado hallazgos.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoria no se encontraron hallazgos significativos por comentar

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>17-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>17-07-2013..</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2012**

P.T.A.

5/10

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

FECHA COMPR.	RUC PROVEEDOR	MP ADQUIRIDA	GUÍA DE REMISIÓN	MP RECIBIDA	DIFERENCIAS	OBSERV.
01/08/2012	0591707116001.	800 Envases plásticos de un litro	001-001-000815	800 Envases plásticos de un litro	0	
16/08/2012	0501174031001.	20 pastils de Cuajos	001-001-000756	20 pastils de Cuajos	0	
12/09/2012	0502049570001.	6 cajas de Fermentos	002-001-003256	6 cajas de Fermentos	0	
10/10/2012	1720682143001.	3 tanques de leche de 100 litros c/u	001-001-001154	3 tanques de leche de 100 litros c/u	0	
15/11/2012	0500894045001.	50 gr/1lt. pulpa de fruta.	001-001-000069	50 gr/1lt. pulpa de fruta.	0	

**MARCAS DE AUDITORÍA**

© = Verificado con documento fuente

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 17-07-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 17-07-2013..



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**P.T.A.  
6/10**

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

<b>ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO N° 4</b>  Verificar que al momento de ingresar la mercadería se realice una valuación de la misma a fin de determinar su estado	
<b>APLICACIÓN:</b>  El momento en que el Jefe de Planta recibe la mercadería primero se cerciora que este completa y que este en buen estado, luego procede a firmar la guía de remisión, es decir que este documento se usa como un instrumento de control, por lo que se procedió a realizar una muestra selectiva de las facturas de compra de materia prima y las guías de remisión si han sido estas firmadas o no por el Jefe de Planta. Se procedió a revisar que las guías de remisión de 8 facturas se encuentran firmadas por el Jefe de Planta lo que significa que la materia recibida fue revisada antes de ser ingresadas a bodega, y no existen observaciones.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoria no se encontraron hallazgos significativos por comentar

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>18-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>18-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS**  
**“EL CASERÍO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2012**

P.T.A.  
7/10

**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

FECHA EMISIÓN	RUC PROVEEDOR	PROVEEDOR	MP ADQUIRIDA	REQUISITOS	TOTAL COMP.	OBSERVACIONES
17/08/2012	1743506078001.	PRODUFLEX S.A.	150 FUNDAS DE LECHE	SI	\$ 450,00	El Jefe de planta firma la guía de remisión una vez que se ha verificado el estado de la materia prima
29/08/2012	1779538562001.	TECNIAROMAS S.A.	40 ml. De Esencia	SI	\$ 157,7	
03/09/2012	0657848570001.	SOLVESA	20 Fermentos	SI	\$ 327,34	
15/10/2012	2256556143001.	TESQUIMSA	25 desinfectantes	SI	\$ 125,00	
25/11/2012	0504546464001.	PATRICIO TIPANTA	1500 litros de leche	SI	\$ 525	

MARCAS DE AUDITORÍA  
© = Verificado con documento fuente

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 18-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 18-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.A.

8/10

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS	HALLAZGOS
<b>PROCEDIMIENTO N° 5</b>  Comprobar que exista un área de servicio al cliente y detallar como opera.	
<b>APLICACIÓN:</b>  La Empresa no cuenta con un área de servicio al cliente, pero la misma persona que se encarga de las ventas recibe las quejas o sugerencias de los clientes, cuando existen quejas la encargada del Área de Ventas comunica a la Administrador y esta a su vez se va a la planta en donde verifica la deficiencia y si es de rectificar lo hace, retira la mercancía de donde el cliente y le repone con mercancía nueva. Estas novedades si se han suscitado pero muy rara vez. Se evidenció que si se presta servicio al cliente cuando este lo requiere.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoria no se encontraron hallazgos significativos por comentar

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 19-07-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 19-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.A.

9/10

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS	HALLAZGOS
<b>PROCEDIMIENTO N° 6</b>  Verificar que las ventas cuenten con sus respectivos comprobantes de respaldo y ver que dichos comprobantes estén pre-numerados en orden secuencial y verificar su respectiva guía de remisión.	
<b>APLICACIÓN:</b>  Para cumplir con este procedimiento se procedió a tomar una muestra selectiva de las facturas de venta a fin de determinar que las ventas sean legítimas, por otra parte también se realizó un análisis de las respectivas guías de remisión ya que a través de estas se puede constatar el material que salió de la planta y no se halló observaciones relevantes.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoria no se encontraron hallazgos significativos por comentar

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 23-07-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 23-07-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

P.T.A.

10/10

**PAPELES DE TRABAJO  
ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS**

<b>ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO N° 7</b>  Verificar que la empresa cuente con la fuerza de trabajo adecuada para el Área de Ventas	
<b>APLICACIÓN:</b>  Al realizar la indagación sobre esta área constatamos que en este departamento no poseen con una fuerza de ventas adecuada, ya que en su mayor parte las ventas se realizan por teléfono, y otra persona se encarga de realizar la entrega de los productos, por lo tanto las ventas se ven afectadas, ya que no se entrega el producto en el tiempo establecido sino que existen retrasos.	<b>H.2</b>  <b>1/1</b>

Elaborado por: <b>P.A.G.N.</b> <b>G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>28-07-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>28-07-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

H.A.

1/4

**HOJA DE HALLAZGOS**

ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS	REF/ P.T.
<p><b>PROCEDIMIENTO 1</b></p> <p>Confirmar que la empresa tenga un listado de proveedores que pueda surtir y abastecer para la producción.</p>	<p>P.T.A. 1/10</p>
<p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>La empresa no cuenta con un listado Completo de proveedores, ya que no se encuentra estipulado el precio ni la materia prima que se compra.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>Tener un listado completo de proveedores como norma de control</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Falta de control en el proceso de compras, si el encargado del área se ausentare no se sabría el manejo que se posee con los proveedores.</p> <p><b>EFFECTO:</b></p> <p>Cuando la persona encargada de esta área, no se encuentre en sus labores otra persona no tendría conocimiento de las líneas de negocio que se manejan con los proveedores y sobre las compras que se realizan.</p>	

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 02-08-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 02-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

H.A.

2/4

**HOJA DE HALLAZGOS**

**CONCLUSIÓN:**

Al no contar la empresa con un listado de proveedores completo se evidencia que no existe un adecuado proceso de compras, que garantice la eficiencia del mismo.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Gerente General y al encargado del Área de Adquisiciones y Ventas**

1. Actualizar el listado de proveedores con precios.
2. Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar la materia prima de acuerdo con los requisitos de la organización”.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 02-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 02-08-2013..



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

H.A.

3/4

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>ÁREA DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>	<b>REF/ P.T.</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO 7</b></p> <p>Verificar que la empresa cuente con la fuerza de trabajo adecuada para el área de ventas.</p>	<p>P.T.A. 10/10</p>
<p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>Solo existe una persona encargada del Área de Ventas</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>Una empresa debe contar con fuerza suficiente de ventas para promocionar el producto e incrementar las ventas.</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>No poder cumplir con la demanda potencial.</p> <p><b>EFFECTO:</b></p> <p>Reducción de la utilidad en la empresa.</p>	

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 02-08-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 02-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

H.A.

4/4

**HOJA DE HALLAZGOS**

**CONCLUSIÓN:**

La empresa cuenta con una sola persona que se encarga de las ventas de la empresa y se lo realiza solamente por vía telefónica, esto no permite que se incrementen las ventas en la empresa, lo que impide su crecimiento.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Administrador de la Empresa**

1. Contratar y capacitar vendedores para incrementar las ventas e impulsar el desarrollo de esta área que hasta hoy no se le ha dado la importancia que este debería tener.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 02-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 02-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.  
1/10

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS/ INFORME FINAL  
DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Machachi, 19 de agosto del 2013.**

Señor:

Ing. Santiago Delgado

**ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS  
LÁCTEOS OLIVAS GAITÀN S.A.”EL CASERÍO”**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha efectuado una Auditoría de Gestión al DEPARTAMENTO DE VENTAS Y ADQUISICIONES, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

La Auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoría que consideramos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

Respecto a las operaciones realizadas con las funciones del personal hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe. Los Accionistas de la empresa establecerán los mecanismos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente

.....  
Margarita García Aucanshala  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

.....  
Gloria Paguay Andrade  
**PRESTADORA DEL SERVICIO**

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 06-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 06-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.  
2/10

## **INFORME DE RESULTADOS**

### **NATURALEZA DE ESTUDIO**

Auditoría de Gestión

### **RESPONSABLES**

García Aucanshala Margarita Margoth

Paguay Andrade Gloria Narciza

### **ANTECEDENTES**

En la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A., específicamente en el Departamento de Ventas y Adquisiciones no se ha efectuado este tipo de Auditoría, mediante el examen realizado se encontró deficiencias las cuales se les dará a conocer en el siguiente informe.

### **OBJETIVOS**

- ✓ Determinar si el manejo de los procesos del área de adquisiciones y ventas de la empresa se está desarrollando con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.
- ✓ Determinar del nivel de riesgo y confianza del control interno aplicando matrices de ponderación.
- ✓ Evaluar el cumplimiento y debilidades de control interno y proponer mejoras.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.

3/10

En nuestra opinión las recomendaciones:

- ✓ Han sido indicadas a las autoridades pertinentes para la revisión después de la lectura del borrador del informe y del informe de control interno.
- ✓ Redactadas apropiadamente  
Debidamente sustentadas en los papeles de trabajo correspondientes

También se puede manifestar que:

- ✓ Las recomendaciones formuladas son acordes a la normativa vigente.
- ✓ Todos los cuestionarios han sido resueltos apropiadamente y aplicados al personal del departamento de ventas y adquisiciones de la empresa.

Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones planteadas en el informe de control interno, mismas que están formuladas para el beneficio y mejoramiento de la empresa.

#### **ALCANCE**

La Auditoría de GESTIÓN se realizó al Departamento de Ventas y Adquisiciones de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A El Caserío.

El trabajo se lo realizó de acuerdo con la Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en el cuál se da a conocer los resultados obtenidos durante todo el proceso de Auditoría.

Una vez concluido el examen de la Auditoría de Gestión se pudo determinar que la Dirección presentó las siguientes falencias:

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.

4/10

**DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO**

- ✓ Los objetivos metas y políticas no se difunden correctamente.
- ✓ No se realizan proyecciones periódicas en las ventas.
- ✓ No cuenta con planes pre establecidos para ganar nuevo mercado.
- ✓ No se aplican indicadores de gestión
- ✓ Retrasos y desabastecimiento en los pedidos realizados a los proveedores

**“LOS OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS NO SE DIFUNDEN  
CORRECTAMENTE.”**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno se estableció que el Administrador de la Empresa no difunde correctamente los objetivos, las metas y políticas en el Departamento de Adquisiciones y Ventas.

**CONCLUSION**

Es esencial que todos los empleados tengan conocimiento de la metas y de las políticas de la empresa y que sean coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, ya que de lo contrario la empresa **pierde credibilidad y genera desconfianza.**

**RECOMENDACION**

Los objetivos, las metas y las políticas de la empresa deben tenerlas siempre presente todos los empleados de la empresa y que se encuentren a la mano de todos aquellos colectivos a los que van dirigidas, generalmente clientes, proveedores, accionistas y trabajadores.

El conocimiento de las mismas ayudará a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de problema.

Elaborado por: P.A.G.N.  
G.A.M.M.

Fecha: 22-08-2013.

Revisado por: L.F.P.G.

Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.

5/10

**“NO SE REALIZAN PROYECCIONES PERIODICAS DE VENTAS”**

La empresa no ha optado por realizar proyecciones de ventas, siendo factible emplear esta clase de métodos ya que determina qué puede venderse con base en la realidad, el pronóstico de ventas es la proyección en el futuro de la demanda esperada.

**CONCLUSION**

Hay que implementar proyecciones de cada uno de los vendedores y examinar si son o no realistas, es decir que sean metas razonables que puedan ser alcanzadas.

**RECOMENDACIÓN**

Realizar proyecciones periódicas estableciendo metas para un determinado periodo de tiempo de esta manera la empresa tendrá claro la participación de la empresa en el mercado y determinar qué y cuanto puede venderse con base en la realidad.

**“NO CUENTA CON PLANES PRE ESTABLECIDOS PARA GANAR  
NUEVO MERCADO”**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno se estableció que en la empresa “El Caserío” mantiene una planificación desactualizada siendo importante para la empresa porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.

6/10

**CONCLUSIÓN:**

La empresa deberá actualizar su planes y programas ,ya que este es un mapa de ruta para la empresa porque incluye las metas y los objetivos para cada área crítica entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

**RECOMENDACIÓN:**

La Empresa en el menor tiempo posible deberá actualizar sus planes empresariales para lograr un trabajo eficaz y eficiente, frente a las circunstancias del entorno.

**“LA FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES”**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno se estableció que en la empresa “El Caserío” objeto de esta auditoría en el período analizado no cuenta con los indicadores de gestión que permitan realizar una evaluación permanente de la gestión de las actividades del Departamento de Adquisiciones y Ventas.

**CONCLUSIÓN:**

Los funcionarios no tienen conocimiento sobre los elementos de la gestión, los mismos que deben ser evaluados en forma continua.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.  
7/10

**RECOMENDACIÓN:**

La Empresa deberá usar indicadores de gestión por que la aplicación de los mismos permitirá identificar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la formulación y ejecución de las actividades planificadas así mismo ayudara a evaluar el nivel de rendimiento, y conocimiento del personal en los cargos designados.

**“RETRASOS Y DESABASTECIMIENTO EN LOS PEDIDOS  
REALIZADOS A LOS PROVEEDORES”**

La gestión de Proveedores no recibe el reconocimiento o la atención que debería. Es importante contar con herramientas que ubiquen la gestión de proveedores, para asegurar que la cadena de compras fluya tan efectivamente como sea posible.

**CONCLUSION**

Los proveedores son parte fundamental de la empresa, ya que el origen de los productos que llegan al consumidor está en los recursos que suministran para su producción y comercialización.

La importancia de los proveedores es vital debido a que inciden en gran medida en la oferta de la empresa, pudiendo transformarse las relaciones establecidas con ellos en una ventaja competitiva de su adecuada gestión depende el precio final del producto, su calidad e incluso su potencial oferta al mercado.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.  
8/10

**RECOMENDACIÓN.**

Implementar métodos o técnicas para evaluar la participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, de esta manera se lograra que la empresa funcione sin tropiezos y con inventarios reducidos, El Administrador debe ser consciente de la importancia de escoger bien a los proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados. Deberá estudiar el mercado de proveedores antes de decidirse por unos u otros e identificar sus modos de trabajar.

**HALLAZGOS ENCONTRADOS LUEGO DE APLICAR TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

**CONDICIÓN:**

La empresa no cuenta con un listado Completo de proveedores, ya que no se encuentra estipulado el precio ni la materia prima que se compra.

**CRITERIO:**

Tener un listado completo de proveedores como norma de control

**CAUSA:**

Falta de control en el proceso de compras, si el encargado del área se ausentare no se sabría el manejo que se posee con los proveedores

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.  
9/10

**EFECTO:**

Cuando la persona encargada de esta área, no se encuentre en sus labores otra persona no tendría conocimiento de las líneas de negocio que se manejan con los proveedores y sobre las compras que se realizan.

**CONCLUSIÓN:**

Al no contar la empresa con un listado de proveedores completo se evidencia que no existe un adecuado proceso de compras, que garantice la eficiencia del mismo.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Gerente General y al encargado del Área De Adquisiciones y Ventas**

1. Actualizar el listado de proveedores con precios.
2. Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar la materia prima de acuerdo con los requisitos de la organización”.

**CONDICIÓN:**

Solo existe una persona encargada del Área de Ventas

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

I.F.  
10/10

**CRITERIO:**

Una empresa debe contar con fuerza suficiente de ventas para promocionar el producto e incrementar las ventas.

**CAUSA:**

No poder cumplir con la demanda potencial.

**EFECTO:**

Reducción de la utilidad en la empresa.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa cuenta con una sola persona que se encarga de las ventas de la empresa y se lo realiza solamente por vía telefónica, esto no permite que se incrementen las ventas en la empresa, lo que impide su crecimiento.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Administrador de la Empresa

Contratar y capacitar vendedores para incrementar las ventas e impulsar el desarrollo de esta área que hasta hoy no se le ha dado la importancia que ésta debería tener.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.

# FASE SEGUIMIENTO



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

S.

1/5

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA DE  
GESTIÓN**

Dentro de esta fase en la auditoría de gestión se realizarán las siguientes actividades:

Una vez facilitado el informe al Administrador de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. "El Caserío" se efectuará el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades en base a la Orden de Trabajo durante el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Se realizará el cronograma para la implementación de las respectivas recomendaciones dirigidas a cada uno de los funcionarios responsables con el fin de que se mejore la gestión en todos los ámbitos dentro de la empresa.

Comprobación en un año, a fin de conocer hasta qué punto la administración fue receptivo sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas.

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

S.  
2/5

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMEDACIONES**

RECOMENDACIONES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				ACTIVIDADES
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Establecer reuniones para poner en conocimiento de todos los empleados de la empresa los objetivos, las metas y las políticas de la .El conocimiento de las mismas ayudará a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de problema.	X								<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>
Realizar proyecciones periódicas estableciendo metas para un determinado periodo de tiempo de esta manera la empresa tendrá claro la participación de la empresa en el mercado y determinar qué y cuanto puede venderse con base en la realidad.		X							<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y VENTAS</b>

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

S.  
3/5

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMEDACIONES**

RECOMENDACIONES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				ACTIVIDADES
	1	2	3	4	1	2	3	4	
La Empresa en el menor tiempo posible deberá actualizar sus planes empresariales para lograr un trabajo eficaz y eficiente, frente a las circunstancias del entorno.			X						<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>
Utilizar indicadores de gestión por que la aplicación de los mismos permitirá identificar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la formulación y ejecución de las actividades planificadas así mismo ayudara a evaluar el nivel de rendimiento, y conocimiento del personal en los cargos designados.				X					<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

S.  
4/5

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMEDACIONES**

	OCTUBRE				NOVIEMBRE					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>RECOMENDACIONES</b>										<b>ACTIVIDADES</b>
Implementar métodos o técnicas para evaluar la participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, de esta manera se lograra que la empresa funcione sin tropiezos y con inventarios reducidos, El Administrador debe ser consciente de la importancia de escoger bien a los proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados. Deberá estudiar el mercado de proveedores antes de decidirse por unos u otros e identificar sus modos de trabajar.					x					<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>
Actualizar el listado de proveedores con precios. Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar la materia prima de acuerdo con los requisitos de la organización”.						x	x			<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>

Elaborado por: <b>P.A.G.N. G.A.M.M.</b>	Fecha: <b>22-08-2013.</b>
Revisado por: <b>L.F.P.G.</b>	Fecha: <b>22-08-2013.</b>



**EMPRESA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS  
“EL CASERÍO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

S.  
5/5

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMEDACIONES**

	OCTUBRE				NOVIEMBRE					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>RECOMENDACIONES</b>										<b>ACTIVIDADES</b>
Contratar y capacitar vendedores para incrementar las ventas e impulsar el desarrollo de esta área que hasta hoy no se le ha dado la importancia que ésta debería tener.							x			<b>ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>

Elaborado por: P.A.G.N. G.A.M.M.	Fecha: 22-08-2013.
Revisado por: L.F.P.G.	Fecha: 22-08-2013.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- ✓ Se aplicó una Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones y Ventas de la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán S.A. “El Caserío” con el objetivo de determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en el cumplimiento las políticas, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología , con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permita a la administración reducir los costos y aumentar sus utilidades, aprovechando de mejor manera los recursos humanos y materiales.
- ✓ Una adecuada Planificación de las actividades facilita la distribución y el buen desarrollo de la administración, mejorando el nivel de desempeño de acuerdo a las capacidades y habilidades que posee el personal.
- ✓ Con la aplicación de cuestionarios de control interno al personal del Departamento de Ventas y Adquisiciones de la Empresa se pudo obtener información relevante acerca de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma, así como las falencias que existen, siendo una de ellas es que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico bien definido.
- ✓ La aplicación de una Auditoría de Gestión ha permitido enriquecer los niveles de conocimiento en cuanto al tema desarrollado; ya que se han aplicado varios elementos de medición a los resultados administrativos, gerenciales y operacionales, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante la aplicación de políticas, indicadores de gestión que identifiquen posibles deficiencias en la administración.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que la Empresa se haya dado cuenta de la importancia de realizar una Auditoría de Gestión, ya que esta técnica ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones , con el fin de conseguir reajustar la gestión de la organización.
- ✓ La Empresa deberá realizar evaluaciones de control interno, con la finalidad de medir y vigilar el buen desempeño de las actividades desarrolladas dentro y fuera de la misma y tomar medidas necesarias para dar solución a los problemas en caso de existirlos.
- ✓ Es muy importante que la empresa cuente con un manual de procedimientos y una planeación estratégica, para que de esta manera tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse tengan un destino adecuado y secuencial de las actividades programadas en orden lógico y en un tiempo definido.
- ✓ Observar las recomendaciones que han sido dadas mediante el informe de resultados para implementarlas en la empresa a fin de obtener mejoras.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **CITADA**

- ✓ **ÀLVAREZ**, Jorge Auditoría de Gestión; Editorial ISBN; México; 2005; Pág.13
- ✓ **CARDOSO**, Hernán, Gestión Financiera; Primera Edición, Buenos Aires, 2007. Pág.73.
- ✓ **CUBERO**, Abril, Manual específico de Auditoría de Gestión (Unidad de Auditoría Interna), lustre Municipio de Cuenca, (2009), Pág..24,
- ✓ **DE LA PEÑA GUTIÉRREZ**, Alberto, Auditoría: Un enfoque práctico, Editorial Paraninfo Madrid España, (2001) Pág.5
- ✓ **GARCÍA**, Alicia, Análisis de Empresas y Riesgo Crediticio, Ed. Buyatti. Buenos Aires, 2010. Pág.(215, 216, 217,218).
- ✓ **GARZA**, Juan A. Administración de Empresas. Tercera Edición. México 2004 Pág..12.
- ✓ **LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**, Capítulo3, Sección 1 Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental., Pág.5.
- ✓ **MALDONADO**, Milton. Auditoría de Gestión. Segunda edición. Quito, edición actualizada, 2006, Pág.26
- ✓ **MARÍN Juan**. “Gestión Administrativa y financiera” cuarta edición (2005) Pág.19.
- ✓ **MANTILLA**, Samuel, Auditoria de Control Interno, Segunda Edición, Bogotá, 2009. Pág.14
- ✓ **MENDEZ**, José. Empresa y la Economía. Primera Edición. 2002; p.82
- ✓ **MONTESINO**, Vicente, (1991). Pág.31.
- ✓ **NUÑEZ**, Pablo, Gestión de Proyectos; Segunda Edición, México2007; Pág., 23.
- ✓ **PERDOMO**, Abraham, Control Interno; International Thomson Editores, S. A México, 2003; pàg.85

- ✓ **TERRY** George; Principios de Administración; Edición privada, México; 1975; Pág.15.
- ✓ **WILLIAMS**, Leonard. La Auditoría Operativa, Administrativa o de Gestión, Mantilla, (1989), Pág.45.

## **CONSULTADA**

- **ARENS**, Alvin A.; **LOEBBECKE**, James K.;" Auditoría un Enfoque Integral"; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, S.A.; México 1996
- **MALDONADO**, Milton. Auditoría de Gestión. Segunda edición. Quito, edición actualizada, 2006
- **MADARIAGA**, Juan María; "Manual Práctica de Auditoría"; Ediciones Deusto 2004.
- **MENDIVIL ESCALANTE**, Víctor Manuel "Elementos de Auditoría; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002.
- **KELL**, **Walter G.**; **WILLIAM C.**; y otros "Auditoría Moderna"; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997.
- **PÉREZ TORAÑO**, Luis Felipe, Fundamentos de Control Interno. Tercera edición S.A. M,2004
- **WHITTINGTON**, O. Ray; Pany, Kurt;"Auditoría un Enfoque Integral" Doceava Edición; Editorial McGRAW-HILL/ Interamericana S.A.; Colombia 2005.

## **VIRTUAL**

- ARIAS DUVERG, Clarivel. Auditoría. Disponible en Pág.ina web:<<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.h.htm#mas-autor>> [16-04-2013: 21:42pm].
  
- CUELLAR, Guillermo. Concepto de Auditoría de Gestión. Disponible en: Pág.ina web:<<http://www.rrppnet.com.ar/gestionempresarial.htm.>>[15-05-2013: 22:27pm].

# ANEXOS

## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y HUMANÍSTICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

---

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITAN S.A. “EL CASERÍO”**

**Objetivo:** Aplicar una entrevista al Administrador de la empresa indagando políticas, funciones responsabilidad y demás aspectos que considere necesario para sustentar nuestro trabajo a desarrollarse en la Empresa Industrial de Productos Lácteos Olivas Gaitán “El Caserío”

**INSTRUCCIONES:** Contestar con la mayor veracidad posible

#### **PREGUNTAS:**

1. ¿Difunde Usted la misión y la visión de la empresa a todos los trabajadores?

.....

2. ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?

.....

3. ¿Existe un control adecuado de los Recursos Financieros que dispone la empresa?

.....

4. ¿Cree que se están cumpliendo con eficiencia y eficacia las metas y objetivos planteadas por la Empresa?

.....

5. ¿Se exige a cada departamento un perfil eficaz, eficiente e idóneo para cumplir a cabalidad con las funciones y/o actividades designadas?

.....

6. ¿La capacitación al personal se ajusta a las metas y necesidades de cada área y se los realiza de manera frecuente?

.....

7. ¿Se les otorga reconocimientos e incentivos al personal que labora en la empresa?

.....

8. ¿Se realizan reuniones con los Jefes Departamentales para designar las tareas, funciones para el desarrollo de las actividades a cada uno asignados?

.....

9. ¿Conoce Usted que es una Auditoría de Gestión y para qué sirve?

.....

10. ¿La Empresa posee un Plan Estratégico a seguir y esa PLANIFICACIÓN se cumple por parte de todos los departamentos?

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE SU TIEMPO**

## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE**  
**COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE**  
**PRODUCTOS LÁCTEOS OLIVAS GAITAN S.A. “EL CASERÍO”**

**Objetivo:** Verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias con las que cuenta la empresa aplicables a la venta de los productos realizadas por el área.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente y conteste con la mayor sinceridad posible.
- Marque con una (x) la respuesta seleccionada

**PREGUNTAS**

1.- ¿La empresa cuenta con una persona específica encargada de realizar las ventas?

SI                      NO  
                     

Otra.....  
.....

2. ¿La empresa cuenta con un Reglamento Interno de ventas en donde estén establecidos los procedimientos que regulan la gestión de ventas?

SI                      NO  
                     

3. ¿La persona encargada de realizar las ventas está capacitada para realizar este tipo de actividades?

SI      NO  
     

4. ¿Existe una persona encargada específicamente para autorizar la venta?

SI      NO  
     

5. ¿Existen horario específicos para realizar la venta?

SI      NO  
     

6. ¿Cuándo las ventas son realizadas a crédito, el tiempo de cobro es de:

De 15 a 30 días plazo ( )

De 30 a 60 días plazo ( )

De 60 a 90 días plazo ( )

Otros-----

7. ¿La empresa cuenta con suficiente producto en stock para cubrir todos los pedidos solicitados?

SI      NO  
     

8. ¿La empresa garantiza la calidad de sus productos?

SI      NO  
     

9.- ¿Existe una persona encarga de visitar a los cliente para asegurarse de que exista conformidad con la entrega y el estado de los productos?

SI      NO  
     

10.- ¿Usted conoce la visión, misión, y objetivos de la empresa en la cual usted labora?

SI      NO  
     

11.- ¿El tiempo de entrega del producto después de concretar la venta es:

Un día ( )

Dos días ( )

Tres días ( )

Otros.....  
.....

**12.-** ¿La empresa cuenta con vendedores por zona?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE SU TIEMPO**

### ANEXO N° 3



