



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE, DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019.

Trabajo de titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AUTORA: RUT RAQUEL CHUÑAY SEPA

DIRECTOR: ING. MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY

Riobamba - Ecuador

2021

© 2021, **Rut Raquel Chuñay Sepa**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, RUT RAQUEL CHUÑAY SEPA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



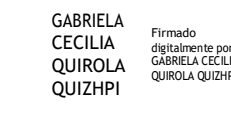
Riobamba, 21 de diciembre de 2021

Rut Raquel Chuñay Sepa

C.I: 065021348-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE LÁCTEOS SANTA FE, DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019”, realizado por la señorita: **RUT RAQUEL CHUÑAY SEPA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 HITALO BOLIVAR VELOZ SEGOVIA Firmado digitalmente por HITALO BOLIVAR VELOZ SEGOVIA Fecha: 2022.03.03 16:49:59 -05'00'	2021-12-21
Ing. Marco Antonio Gavilanes Sagñay DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY Firmado digitalmente por MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY	2021-12-21
Eco. Gabriela Cecilia Quirola Quizhpi MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 GABRIELA CECILIA QUIROLA QUIZHPI Firmado digitalmente por GABRIELA CECILIA QUIROLA QUIZHPI	2021-12-21

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a DIOS mi Padre Celestial, quien me respaldó y fortaleció en todo el transcurso de mi formación y el proceso del Trabajo de Titulación, para la obtención de uno de mis anhelos más deseados. A mi mami Irma Sepa, quien nunca dudo de mi capacidad para poder llegar a este punto, a mi hermano Jairo Chuñay por su trabajo, esfuerzo, apoyo y sacrificio en todos estos años, a mi hermana Anita Chuñay quien con su amor y guía me supo respaldar en cada momento y situación. A mi Esposo Oscar por su amor y ánimo en los momentos que quería dejarlo todo. Les dedico esta alegría en mi corazón de esta nueva etapa.

Rut

AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho a Dios y le seguiré agradeciendo cada día de mi vida por su amor y misericordia, por haberme permitido haber nacido en mi hogar con una familia tan linda y por brindarme cada logro, a mi mami Irma Sepa, una mujer virtuosa, valiente, esforzada, que nunca se dio por vencida con sus oraciones por mi vida, por creer en mis sueños y apoyarme en cada situación, por los valores y principios que me ha inculcado. Agradezco a mi hermano Jairo Chuñay quien, con su amor incondicional me ha brindado su ayuda y respaldo a pesar de todas las situaciones dejando sus sueños por apoyarme alcanzar el mío. Agradezco mucho a mi hermana que con su amor y consejos me ha ayudado en cada semestre a ser fuerte y esforzada, a seguir firme a pesar de las dificultades que se presentaban. Me siento agradecida con mi esposo por su ayuda, apoyo y amor en cada momento y por ser la fortaleza en los momentos más difíciles y decisivos. Le Agradezco a mi padre Jairo Chuñay por sus llamadas en los tiempos finales y animarme para poder terminar mi carrera profesional, a pesar de las decisiones que tomé. Me siento agradecida con todos mis docentes por compartir sus conocimientos, de igual manera agradezco mucho a quienes formaron parte de este trabajo de titulación Ing. Marcelo Villalba, Eco. Janina Ponce e Ing. Marco Gaviláñez, sin sus aportaciones, guías y correcciones no sería posible llegar a este gran momento, mil gracias de todo corazón y que Dios Bendiga sus vidas grandemente en cada lugar que se encuentren.

Rut

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Sistematización del problema.....	3
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1. <i>General</i>	3
1.4.2. <i>Específicos</i>	3
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. <i>Justificación Teórica</i>	4
1.5.2. <i>Justificación Metodológica</i>	4
1.5.3. <i>Justificación Práctica</i>	4
1.6. Antecedentes de investigación.....	5
1.7. Fundamentación Teórica.....	6
1.7.1. <i>Administración</i>	6
1.7.2. <i>Empresa</i>	7
1.7.3. <i>Contabilidad</i>	8
1.7.4. <i>Auditoría</i>	8
1.7.5. <i>Auditoría de Gestión</i>	9
1.7.6. <i>Características de la Auditoría de Gestión</i>	9
1.7.7. <i>Objetivo de Auditoría de Gestión</i>	10
1.7.8. <i>Técnicas y Prácticas de Auditoría</i>	11

1.7.8.1.	<i>Técnicas de verificación ocular</i>	11
1.7.8.2.	<i>Técnicas de verificación verbal</i>	12
1.7.8.3.	<i>Técnicas de verificación escrita</i>	12
1.7.8.4.	<i>Técnica de verificación física</i>	12
1.7.8.5.	<i>Técnica de verificación documental</i>	13
1.7.9.	<i>Control Interno</i>	13
1.7.10.	<i>Control de calidad</i>	15
1.7.11.	<i>Hallazgos</i>	16
1.7.12.	<i>Evidencia</i>	17
1.7.13.	<i>Indicadores de gestión</i>	18
1.7.13.1.	<i>Eficiencia</i>	18
1.7.13.2.	<i>Eficacia</i>	18
1.7.14.	<i>Papeles de trabajo</i>	19
1.7.15.	<i>Riesgos de auditoría</i>	19
1.7.15.1.	<i>Riesgo Inherente</i>	19
1.7.15.2.	<i>Riesgo de Control</i>	20
1.7.15.3.	<i>Riesgo de Detección</i>	20
1.7.16.	<i>Programa de Auditoría</i>	20
1.7.17.	<i>Marcas de Auditoría</i>	21
1.7.18.	<i>Informe de Auditoría</i>	21
1.7.19.	<i>Ejecución de la Auditoría de Gestión</i>	21
1.8.	Marco conceptual	23
1.9.	Idea a defender	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	24
2.1.	Enfoque de investigación	24
2.2.	Nivel de Investigación	24
2.3.	Diseño de investigación	24
2.4.	Tipo de estudio	29
2.5.	Población y muestra	29
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	30

2.6.1.	<i>Métodos</i>	30
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	30
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	30
2.7.	Análisis e interpretación de resultados	31
2.8.	Comprobación de la idea a defender	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	32
3.1.	Título	32
3.2.	Contenido de la Propuesta	32
3.3.	Archivo Permanente	33
3.4.	Archivo Corriente	50
3.4.1.	<i>FASE I</i>	52
3.4.2.	<i>FASE II</i>	82
3.4.3.	<i>FASE III</i>	116
3.4.4.	<i>FASE IV</i>	137

	CONCLUSIONES	153
--	---------------------------	-----

	RECOMENDACIONES	154
--	------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Fases de la Auditoria	22
Tabla 1-2:	Factor Administrativo	25
Tabla 2-2:	Factor Sistema de Gestión de Calidad	27
Tabla 3-2:	Factor Financiero	28
Tabla 4-2:	Población y Muestra de la Empresa Lácteos Santa Fe	29
Tabla 1-3:	Información de la empresa	32
Tabla 2-3:	Índice Archivo Permanente	34
Tabla 3-3:	Equipo de Auditoría	34
Tabla 4-3:	Productos	41
Tabla 5-3:	Nómina del personal	44
Tabla 6-3:	Índice Archivo Corriente.....	51
Tabla 7-3:	Equipo de Trabajo.....	51
Tabla 8-3:	Conocimiento de las funciones a desempeñar	68
Tabla 9-3:	Procesos administrativos y de producción	69
Tabla 10-3:	Identificación de debilidades y fortalezas	70
Tabla 11-3:	Evaluación de resultados empresariales.....	71
Tabla 12-3:	Aplicación del indicador eficacia	72
Tabla 13-3:	Capacitación al personal	73
Tabla 14-3:	Mejora continua en los recursos empresariales	74
Tabla 15-3:	Satisfacción del cliente.....	75
Tabla 16-3:	Calidad del Producto.....	76
Tabla 17-3:	Espacio adecuado.....	77
Tabla 18-3:	Plan de Cuentas.....	78
Tabla 19-3:	Emisión de balances Financieros.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Técnicas de verificación	11
Figura 1-3:	Logo Empresa Santa Fe.....	32
Figura 2-3:	Organigrama Estructural	43
Figura 3-3:	Ubicación Geográfica.....	45
Figura 4-3:	Empresa Lácteos Santa Fe.....	45
Figura 5-3:	RUC Lácteos Santa Fe.....	46
Figura 6-3:	RUC Lácteos Santa Fe.....	47
Figura 7-3:	Recursos Materiales	62
Figura 8-3:	Matriz FODA	84
Figura 9-3:	Diseño de plan para el área administrativa	128
Figura 10-3:	Diseño de plan para el área Contable.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Conocimiento de las funciones a desempeñar	68
Gráfico 2-3:	Procesos administrativos y de producción.....	69
Gráfico 3-3:	Identificación de debilidades y fortalezas	70
Gráfico 4-3:	Evaluación de resultados empresariales	71
Gráfico 5-3:	Evaluación de objetivos empresarial	72
Gráfico 6-3:	Capacitación al personal	73
Gráfico 7-3:	Mejora continua en los recursos empresariales	74
Gráfico 8-3:	Satisfacción del cliente.....	75
Gráfico 9-3:	Calidad del Producto.....	76
Gráfico 10-3:	Espacio adecuado para la realización de procesos contables	77
Gráfico 11-3:	Plan de Cuentas.....	78
Gráfico 12-3:	Emisión de balances Financieros.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ANEXO B: ENCUESTA

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como finalidad realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Lácteos Santa Fe del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, período 2019, para brindar respuestas eficientes a las necesidades de mejora en los procesos de producción y contribuir a la toma de decisiones adecuadas. Para efectuar la investigación se aplicó diferentes técnicas, métodos e instrumentos que permitieron obtener información relevante para el desarrollo de la misma, las cuales se mencionan a continuación: encuestas, entrevista y cuestionarios de control interno, implementando el COSO III conformado por 5 componentes y 17 principios, que permitieron evaluar la eficiencia del control interno de la institución. Para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se desarrolló las cuatro fases de la auditoría, además se procedió a la aplicación de indicadores de gestión, eficiencia y eficacia que fueron identificados como necesarios en el desarrollo de la misma, para la identificación de los hallazgos encontrados que afectan el funcionamiento adecuado de la empresa, tales como: la falta de control y supervisión en los procesos administrativos, contables y operativos, lo cual impide el cumplimiento de los objetivos empresariales; inexistencia de planes estratégicos, manuales e instructivos, que conlleva a la falta de estrategias y metas claras a seguir; falta de evaluación a los indicadores de eficacia y procesos de contabilidad de manera oportuna, inexistencia de un control de calidad para los procesos de producción, entre otros. En base a lo anterior, se sugiere al Gerente que se lleve a cabo las recomendaciones emitidas en el informe final, en el cual constan los principales hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones con el fin de solucionar los problemas existentes en la empresa Lácteos Santa Fe.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <AUDITORÍA DE GESTIÓN>, <EFICIENCIA>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <CONTROL INTERNO>, <COSO III>, <CHAMBO (CANTÓN)>

0376-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**



ABSTRACT

This study pretended to carry out a management audit plan in a company called Lácteos Santa Fe located in Chambo, province of Chimborazo, period 2019, to provide efficient responses to the needs for improvement in production processes and contribute to make the right decisions. To carry out the investigation, different techniques, methods and instruments that allowed obtaining relevant information for the development were applied and which are mentioned below: surveys, interviews and internal control questionnaires, implementing the COSO III made up of 5 components and 17 principles, which allowed evaluating the efficiency of the internal control of the institution. To carry out the management audit plan, four phases of the audit were developed, in addition, the management, efficiency and effectiveness indicators were applied and identified as necessary in the development of the audit, for the identification of the findings that affect the proper functioning of the company, such as: the lack of control and supervision in administrative, accounting and operational processes, which prevents the fulfillment of business objectives; lack of strategic plans, manuals and instructive, which leads to a lack of strategies and clear goals to follow; lack of evaluation of efficiency indicators and accounting processes in a timely manner, lack of control of quality for production processes, among others. Based on the foregoing, the manager is asked to follow the recommendations issued in the final report which contains the main findings with the corresponding conclusions and recommendations in order to solve the existing problems in Lácteos Santa Fe.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT AUDIT>, <EFFICIENCY>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <INTERNAL CONTROL>, <COSO III>, <CHAMBO (CANTON)>

**LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY**

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.03
14:14:14 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Lácteos Santa Fe, la misma que se dedica a la elaboración de queso normal, queso mozzarella y crema de leche, se encuentra ubicada en el cantón Guano, parroquia Tunchi, tiene un tiempo de establecimiento de 14 años en el mercado, en la actualidad la empresa se ha convertido en una microempresa la misma que se encuentra obligada a llevar contabilidad.

El trabajo de titulación se desarrolla en 3 capítulos los mismos que se ejecutaron de la siguiente manera:

Primer capítulo: se establece el planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización, objetivos, justificación, antecedentes de investigación basados en trabajos desarrollados en relación con los mismos temas, el marco teórico donde se detalla definiciones que permiten la comprensión del trabajo, marco conceptual y se desarrolla la idea a defender.

Segundo capítulo: se detalla el marco metodológico, el enfoque del trabajo, el nivel de investigación, se realiza un diseño de investigación donde se identifica los factores principales que influyen en el funcionamiento de la empresa, parámetros principales y secundarios donde se pueden brindar soluciones e identificar de mejor manera las falencias que puedan afectar directamente al funcionamiento eficiente de la entidad, el tipo de estudio, la población a la que está dirigida, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Tercer capítulo: se ejecuta el desarrollo de la propuesta, donde se detallan los antecedentes de la empresa, su historia y datos importantes que permitirán el desarrollo de la investigación, se detectan hallazgos importantes, se aplica el Coso III para identificar debilidades en cuanto al control interno de la institución y se desarrolla recomendaciones para contrarrestar aquellas debilidades y mitigar el riesgo existente en la entidad que permita contribuir a la toma de decisiones y su mejora continua.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad una Auditoría de Gestión es muy importante por lo que, a más de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendientes a mejorar la Empresa de Lácteos Santa Fe, es por eso que se ha visto la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión en base a la visita que se realizó a la empresa Lácteos Santa Fe del cantón Chambo y se pudo detectar varios inconvenientes en diferentes ámbitos tales como:

- No tienen bien definido los procesos administrativos, contables y operativos que deben ser respetados por los miembros de la fábrica e impide el cumplimiento de los objetivos empresariales al momento de tomar decisiones.
- Existen complicaciones al establecer objetivos y metas en la empresa, debido a que no cuenta con herramientas e instructivos lo que ocasiona que no se desarrollen adecuadamente las actividades.
- No se evalúa el cumplimiento de los indicadores de eficacia de manera oportuna;
- La empresa Lácteos Santa Fe no ha realizado una evaluación a los procesos de contabilidad que permita evaluar el grado de eficiencia con que se manejan los recursos disponibles.
- La empresa Lácteos Santa Fe no cuenta con un control de calidad para los procesos de producción que pueda identificar y evaluar las falencias en los procesos de producción.

Debido a las falencias que se han identificado, se propone realizar una auditoría de gestión a la empresa Lácteos Santa Fe, para aportar por medio de las recomendaciones que se emitan en el informe y lograr el mejoramiento de la empresa y el nivel de gestión de la misma.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera mejorará el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la empresa Lácteos Santa Fe del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, periodo 2019, para identificar los problemas existentes, y de esta manera alcance la mejora continua?

1.3. Sistematización del problema

- ¿De qué manera se podría contribuir a la empresa con la aplicación de procesos, estructura de un organigrama y la definición de objetivos, a la toma de decisiones para el espacio administrativo de la fábrica Lácteos Santa Fe?
- ¿Cómo incide la falta de una auditoría de gestión en el ámbito contable para el cumplimiento de objetivos en la fábrica Lácteos Santa Fe?
- ¿Cómo se evalúa el sistema de control interno de la fábrica Lácteos Santa Fe en la unidad de contabilidad?
- ¿Cómo se mide la calidad en la extensión de producción, para el mejoramiento y toma de decisiones de la fábrica?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Implementar una Auditoría de gestión a la fábrica Lácteos Santa Fe, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, período 2019, mediante la evaluación detallada de los procesos en el ámbito administrativo, contable y de producción, para que se identifique la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como el logro de los objetivos internos y resultados esperados en cada ámbito.

1.4.2. Específicos

- Sustentar el marco teórico - conceptual, mediante la conceptualización de términos referentes con un reporte basado en bibliografías, para que sea de fácil comprensión el desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- Desarrollar el marco metodológico mediante técnicas, herramientas, instrumentos de investigación, para el análisis de la importancia de la auditoría de gestión.
- Diseñar un plan para el mejoramiento de la gestión en los ámbitos administrativo, contable y de producción, mediante el establecimiento de los resultados encontrados en la auditoría a fin de que la administración tome las acciones correctivas.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

El presente trabajo en el ámbito teórico se justificará su desarrollo, por el análisis de la base teórica desarrollada sobre los temas para su mejor comprensión referentes a la Auditoría de Gestión obtenidos de fuentes bibliográficas, revistas, artículos, libros, monografías y otras fuentes que sirvan de respaldo para el sustento del trabajo de titulación.

1.5.2. Justificación Metodológica

Al implementar los métodos se puede justificar de manera metodológica el desarrollo del trabajo de titulación que se encuentra elaborando, los mismos que sirven como herramientas e instrumentos para la obtención de datos reales de la situación en la que se encuentra la empresa, mismos que deben cumplir las características de una evidencia con el fin de presentar datos claros, concisos, pertinentes, reales, relevantes.

1.5.3. Justificación Práctica

Al realizar el trabajo de investigación se justificara prácticamente en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las aulas de clases que han sido de instrucción y formación, en la aplicación de la Auditoría de Gestión a desarrollar se puede contribuir en el ámbito administrativo con el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión, en el ámbito contable se puede aplicar una evaluación basada en el Coso III y en el sector de producción ya que existen empresas que son formadas empíricamente y no han evaluado el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales, en este caso se contribuye directamente con la Fábrica de Lácteos Santa Fe, de igual manera se contribuye con los trabajadores de la empresa ya que se puede identificar los problemas en el área de producción y se da una propuesta de un control de calidad, que tiene la fábrica lo que le brinda a la fábrica posibles soluciones para la mejora de los procesos de la empresa. Además de brindar mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos al cumplir con un pre requisito para mi incorporación, como una nueva profesional en la república; se puede adquirir nuevas experiencias ya en el campo laboral de manera práctica, y mediante la obtención de nuevos conocimientos y experiencia de los funcionarios de la empresa quien ha brindado gentilmente la apertura para el desarrollo del presente trabajo.

1.6. Antecedentes de investigación

El presente trabajo de titulación se ha desarrollado en base a varias tesis, libros, consultas y otros medios bibliográficos que se destacan a continuación:

Para (Baque, 2019), en su Proyecto de investigación de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, con el tema “Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos de las empresas empacadoras de pescado. Caso Eurofish S.A. de la ciudad de manta” pág. (15-107). Explica que la investigación ha sido realizada en base a las NAGA, con el objetivo de establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, el cumplimiento de las normas éticas establecidas en la empresa, para ello su tesis estaba desarrollada en 4 capítulos, donde en su primer capítulo trata sobre el desarrollo del marco teórico, desarrollando lo que es auditoría, su importancia, clasificación, la auditoría de gestión, características, objetivos de la auditoría de gestión, diferencia entre auditoría de gestión y financiera, principios de la auditoría de gestión, alcance, enfoque, procesos de la auditoría de gestión, conocimiento de la organización, herramientas a utilizar, contrato de auditoría, orden de trabajo, programa de auditoría, recolección y verificación de información, realización de actividades, generación de hallazgos, registro de no conformidades, finalización de la auditoría, un análisis de la gestión administrativa, en su capítulo 2 realiza un diagnóstico o estudio de campo donde desarrolla los antecedentes, fundamentación teórica, reseña histórica, estrategia, flota pesquera, valores e identidad, gestión de calidad, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, recursos donde se ve las fuentes para la recolección de la información, tratamiento de la información, procesamiento de la información, organigrama estructural y resultados, mientras que en su capítulo 3 propuesta, diseño de un plan para el mejoramiento de la gestión administrativa en base de los resultados de la auditoría aplicada, justificación de la propuesta, plan de mejoramiento y finalmente en el capítulo 4 conclusiones y recomendaciones, bibliografía.

Según Cuñas, (2016)., en su trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniero en Finanzas, contadora pública Auditora de la Escuela politécnica del Ejército con el tema “Auditoría de gestión aplicada a los departamentos de contabilidad, créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito “San Vicente del Sur” LTDA”. En donde se destaca que tiene como fin brindar la evidencia adecuada, suficiente, y competente que le sirva de sustento a la empresa para tomar las acciones correctivas y alcanzar la mejora continua de la empresa, el mismo que se encuentra desarrollado en 6 capítulos. Donde desarrolla en el capítulo 1 los aspectos generales de la empresa, antecedentes, la información de la empresa, en el capítulo 2 desarrolla un direccionamiento estratégico, plasmando la

misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, a continuación en el capítulo 3 realiza un análisis situacional, análisis interno, análisis externo, de igual manera en el capítulo 4 realiza la fundamentación teórica, generalidades de Auditoría de gestión, NAGA´S, NIAA´S, fases de la Auditoría, mientras que en el capítulo 5 realiza la aplicación práctica de la propuesta, finalmente en el capítulo 6 emite conclusiones, recomendaciones, y la bibliografía.

Por otra parte (Paucar, 2015) en su proyecto de investigación de la universidad politécnica salesiana, con el tema auditoria de gestión al área de producción de la planta industrial Guapán por el año 2013. Destaca que todas las entidades sin importar su naturaleza o tamaño deberían someterse a auditorias con la finalidad de que se evalué su gestión, identificando el grado de cumplimiento de sus metas y determinando cuan eficientes y confiables han sido, se encuentra desarrollado en 4 capítulos, el primero contiene aspectos generales, antecedentes, estructura orgánica, análisis sistémico, productos, base legal, análisis estratégico, mientras que en el capítulo 2 se desarrolla fundamentos de la auditoría de gestión, describiendo lo que es auditoria, auditoria de gestión, objetivo de auditoría de gestión, indicadores de gestión, técnicas de auditoría, hallazgo de auditoría, papeles de trabajo, marcas de auditoría, proceso auditoría de gestión, control, riesgo de auditoría, tipos de riesgos, en el capítulo 3 realiza la aplicación de la auditoría de gestión a la planta industrial Guapán donde se desarrolla el conocimiento preliminar, planificación específica y el informe y finalmente en el capítulo 4 conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

Mientras que Calle, (2015)., en su investigación titulada “Auditoría de gestión como herramienta de mejoramiento continuo en la empresa municipal de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental del cantón Azogues (EMAPAL), período 2013”, con el objetivo de proponer un aspecto teórico y práctico de auditoría de gestión, aportando material para obtener conocimientos y habilidades tomando en cuenta la realidad de la empresa.

1.7. Fundamentación Teórica

1.7.1. Administración

Según (Mochón, 2015)., pág. (45) destaca que la administración se basa en coordinar y supervisar las actividades de las organizaciones para lograr que estas alcancen su objetivo de forma eficaz y eficiente. Las funciones básicas de la administración son planear, organizar, dirigir y controlar, están dirigidas a alcanzar los propósitos establecidos por la organización y su labor

deberá adaptarse a las características de cada organización, así como tener cuenta el entorno que influya en ella.

Por otra parte (Hernandez, 2019), en su libro con el tema *“Teoría general de la administración”* menciona que *“la administración es una actividad propia de los humanos, todos la practicamos, independientemente de cuál sea nuestra condición de educación escolarizada”*.

También menciona que el enfoque de la administración es *“La administración es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir mejor; sin embargo, se dice que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar”*

Es decir, la administración en base a las definiciones mencionadas es la manera en la que se coordina las actividades sustentadas en las funciones básicas de la administración.

1.7.2. Empresa

Julio García y Cristóbal Casanueva, (2018)., Los autores del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial*, una empresa es *“una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos.”*

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, (2018)., Autores del libro *Hacer Empresa: Un Reto*, una empresa es *“un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.”*

Mientras que (Thompson, 2019) define:

Empresa es una entidad conformada básicamente por personas aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Con lo que se concluye que empresa, es el conjunto de esfuerzos que se realizan dentro de la organización con el fin de alcanzar un objetivo en común, el mismo que contribuya al crecimiento y mejora empresarial.

1.7.3. Contabilidad

Según (García, 2016)., define la contabilidad como “ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (= estática contable), así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (= dinámica contable).”

La contabilidad es tan importante como son sus resultados, el hombre a través del tiempo ha realizado múltiples actividades contables, en la antigüedad existían intercambios comerciales de un bien por otro llamado trueque, en la época moderna el hombre por su esfuerzo físico y mental recibe sueldos o jornales, es decir, se ha originado un ingreso, al concurrir a mercados o tiendas compra alimentos, ropa, etc., para satisfacer sus necesidades, y por la compra de esos bienes de consumo paga, es decir, se ha originado un egreso, todas estas actividades se ha aplicado la contabilidad, de ahí la importancia de esta materia dentro de la actividad humana.

Por lo que se entiende que la contabilidad es un instrumento que permite controlar y llevar las actividades de una empresa, basados en procedimientos, normas y técnicas y los resultados que se encuentren contribuyen a la toma de decisiones.

1.7.4. Auditoría

La auditoría recopila y evalúa datos sobre información cuantificable sobre la entidad, y Correspondencia entre la determinación de la agencia y el intercambio de información y las normas especificadas; las mismas operaciones deben ser realizadas por personal calificado, e independiente que se les denomina como auditor.

Según (Guevara, 2019) establece:

El termino auditor es utilizado para referirse a la persona o personas que conducen la auditoría, por lo general es el socio u otro integrante del equipo de trabajo o, en su caso, la firma, el mismo que debe tener varias características como, perspectiva global, agudeza para los negocios, orientación basada en riesgos, experiencia en gobiernos corporativo, pensamiento crítico y capacidad para solucionar problemas, una escucha activa, comunicación asertiva (oral y escrita), escepticismo profesional y conocimiento en el uso de tecnologías. De igual manera debe ser ético, experto en relaciones, colaborador, empático, Objetivo e imparcial y Disciplinado como ordenado.

Es decir, Auditoría, es un proceso sistemático, que incluye resultados de investigación, evidencia e inspección. Actividades sobre tipos y resultados, que constituyen un proceso. El sistema incluye evaluación objetiva y se informa sobre las actividades de la empresa.

1.7.5. Auditoría de Gestión

Según (García M. , 2016) destaca que:

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Mientras que para (Arias, 2018) auditoría de gestión:

Es un examen que busca evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las empresas u organizaciones, en la presente investigación se recogen los principales aspectos teóricos de la auditoría de gestión con el fin de evidenciar la importancia de esta herramienta en la gestión empresarial.

Por lo tanto, la Auditoria de Gestión se encarga de evaluar, la gestión de la empresa, y de esta manera se pueda brindar un mayor cumplimiento en los objetivos de la empresa.

1.7.6. Características de la Auditoría de Gestión

Según (Vásquez, 2019) establece:

La revisión por la dirección debe ser gestionada bajo la siguiente premisa: Es fundamental para mejorar el desarrollo de las actividades del negocio, por lo que se le deben otorgar parámetros o características al respecto, entre ellos:

- Continua: debe mantenerse en el tiempo es decir ser permanente y cronológica, aportando de este modo a identificar, sintetizar, comunicar y supervisar las no conformidades detectadas.

- **Sistemática:** coordinar las actividades de auditoría de forma minuciosa, ordenada, planificada bajo procedimientos estándares de auditoría basados en normas, que permitirá un grado de calidad alto del trabajo realizado
- **Objetiva:** asegurar que los hallazgos se encuentren sustentados por evidencia suficiente, relevante y competente, que se encuentre relacionado al tema y no se desenfoque del objetivo que se pretende alcanzar.
- **Confiable:** presentar en forma precisa y veraz la realidad de los procesos, de este modo se obtienen resultados óptimos para la toma de decisiones inmediatas.

Se puede destacar que la Auditoría de Gestión es de gran importancia ya que permite en forma detallada determinar claramente si los procesos responden en calidad, permitiendo orientar a la empresa, mediante la aplicación de esta auditoría, además de considerarla como una herramienta de mejora continua y ayuda en la toma de decisiones.

Las características de la Auditoría de Gestión deben estar basadas en los principios ya que estos nos permiten tener un mejor enfoque y guía al momento de desarrollar la auditoría, es de mucha importancia el poder tener claro cada aspecto como la confiabilidad de la auditoría al momento de presentar los errores encontrados, debe ser objetiva y rendir un buen informe de manera íntegra.

1.7.7. Objetivo de Auditoría de Gestión

Según Escobar & Trabas (2018), establece que los objetivos principales de las organizaciones al implementar la Auditoría de Gestión son:

- Verificar que la organización administrativa responda a los objetivos y necesidades institucionales.
- Comprobar que los recursos humanos, financieros, materiales, ecológicos y Tecnológicos sean manejados con eficacia, eficiencia y economía.
- Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normativa interna y externa.
- Comprobar que el sistema de la información y comunicación es integral, está en red y genera información adecuada, correcta y oportuna.
- Ayudar al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Los objetivos de la auditoría de gestión están enfocados en la verificación del cumplimiento de los objetivos, comprobando de qué manera se utilizan los elementos empresariales, guiados por las normas y manuales con los que rige la empresa, de igual manera debe asegurar que exista un método adecuado de comunicación en la organización para su mejora.

1.7.8. *Técnicas y Prácticas de Auditoría*

Las técnicas de auditoría es el método práctico de investigación y prueba que utiliza el auditor obtiene evidencia o información suficiente y pertinente para probar las opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

Durante la fase de planificación y programación, el auditor determina qué técnicas utilizar, Cuándo debe hacerse y de qué forma. A continuación, se muestran algunas técnicas:

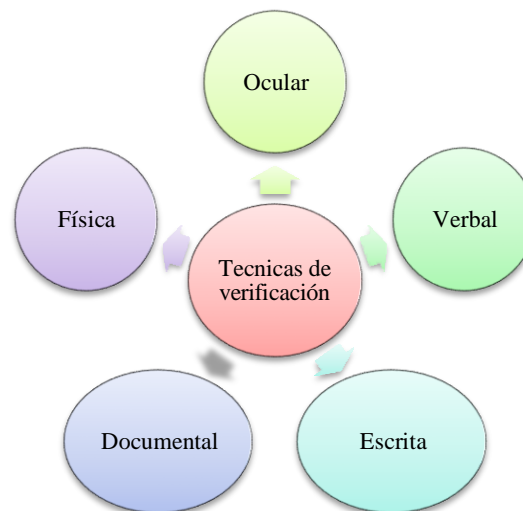


Figura 1-1: Técnicas de verificación
Realizado por: Chuñay Rut, (2021)

1.7.8.1. *Técnicas de verificación ocular*

- **Comparación:** Es observar comportamientos similares o diferentes entre dos o más elemento. En la fase de implementación de la auditoría, compare los resultados, Según estándares aceptables.
- **Observación:** Realiza un examen ocular para asegurarse de cómo proceder. Esta tecnología se utiliza en todas las etapas de la auditoría, a través de las cuales el auditor puede determinar ciertos hechos y circunstancias, especialmente los relacionados con

el método de ejecución. Operación, apreciar públicamente cómo el empleado de la entidad realiza la operación.

1.7.8.2. Técnicas de verificación verbal

- **Indagación:** El acto de obtener información verbal sobre un problema a través de la indagación. Directo o diálogo con el responsable de la entidad
- **Entrevistas:** Se puede proporcionar al personal de la entidad auditada o a quienes se benefician de ella. El plan o actividad que atienden.

1.7.8.3. Técnicas de verificación escrita

- **Análisis:** Es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de elementos o partes, compone una operación, actividad, transacción o proceso para determinar su naturaleza, relación y cumplimiento de normativas y normas técnicas vigentes.
- **Conciliación:** trata de concordar dos conjuntos de datos relacionados separados e independientes, hace referencia al análisis de la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, con relación a una actividad u operación con el fin de establecer su razonabilidad entre sí, al igual que determinar la validez y veracidad de los informes y resultados que están siendo auditados.
- **Confirmación:** autentifica los registros y documentos revisados, mediante la comprobación de los archivos proporcionados por los trabajadores de la empresa, mismos que sirven como testigos de las actividades que se realizan en la empresa.
- **Tabulación:** es la recolección de resultados adquiridos de acuerdo a las unidades, segmentos, parámetros examinados, y poder emitir conclusiones de mejor manera.

1.7.8.4. Técnica de verificación física

Inspección: es la inspección visual de bienes, obras, documentos y valores para confirmar su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es muy útil, especialmente en la verificación de efectivo, valores, activos fijos y otros equivalentes.

1.7.8.5. Técnica de verificación documental

- **Comprobación:** se utiliza en el proceso de examen para verificar su existencia, la licitud, autenticidad y licitud de la actividad realizada por la entidad de la siguiente forma verifica los documentos que los justifiquen.
- **Rastreo:** se utiliza para operaciones de control y supervisión paso a paso, es un seguimiento de un proceso interno dado realizado por una unidad operativa determinada.
- **Revisión selectiva:** incluye un examen ocular rápido de algunos datos o elementos, que incluyen un universo homogéneo que compone actividades o documentos en determinadas unidades en vista del alto costo de ejecución, el propósito es separar las cosas anormales es decir una revisión integral.

1.7.9. Control Interno

Según (Paraguay, 2018) menciona,

El control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa de estado íntegra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del estado.

Mientras que (Mantilla, Auditoría del Control Interno, 2018), *en su libro Auditoría del Control Interno Cuarta edición destaca que el control Interno* “en las empresas es importante en la medida en que es útil para optimizarla y para prevenir errores y fraudes; el cual se vale de una cadena de valor compuesta por el diseño, implementación, evaluación, auditoría y supervisión”.

Por otra parte (Santacruz, 2017), en su trabajo de titulación menciona,

Es un sistema de controles utilizados por las empresas, lo establece la dirección y gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

El Control Interno III cuenta con cinco componentes y 17 principios:

- ✓ Entorno de Control
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Actividades de Supervisión y Monitoreo

- **Entorno de Control:** En este entorno se llevarán a cabo todas las actividades organizativas que dependan del área de gestión. El entorno de control se ve afectado por factores internos y externos, como las tradiciones, los valores, el mercado y el entorno competitivo de la empresa. Comprender las reglas, procesos y estructuras que forman la base del control interno de la organización. Esta sección considera la ciencia que respalda la evaluación de riesgos para lograr las metas de la entidad, el control de los beneficios de las actividades, el uso de búsquedas, métodos de reporte y la dirección de las actividades de monitoreo.

- ❖ Los principios que se aplican dentro de este principio son demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos, ejerce responsabilidad de supervisión, establece estructura, autoridad y responsabilidad, demuestra compromiso para la competencia, hace cumplir con la responsabilidad.

- **Evaluación de Riesgos:** Este componente corrige los riesgos potenciales asociados con el logro de las metas organizacionales. Toda organización debe crear cadenas de riesgo abiertas internas y externas, y estos riesgos deben tomarse en serio. Estos riesgos interfieren con las entidades de diferentes formas: por ejemplo, sus habilidades, batallas exitosas, manteniendo un fuerte enfoque financiero y una sólida imagen representativa. Por lo tanto, deduzca del riesgo las posibles fuentes de incumplimiento del objetivo de la entidad. De esta forma, la empresa debe predecir, comprender y descubrir los riesgos a los que se enfrenta para poder establecer un calce, considerar y reducir los elementos de riesgo.

- ❖ En este componente se aplican los siguientes principios especifica objetivos relevantes, identifica y analiza los riesgos, evalúa el riesgo de fraude e Identifica y analiza cambios importantes.

- **Actividades de Control:** Se deben formar políticas y métodos en el plan organizacional para ayudar a la organización a formular estándares con una confiabilidad razonable para provocar riesgos de manera efectiva. Las actividades de control son las operaciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que apoyan a certificar que se produzcan las ilustraciones de la dirección para amortiguar los riesgos con marca en los objetivos.
 - ❖ Los principios que se analizan dentro de las actividades de control son selecciona y desarrolla actividades de control, selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología, se implementa a través de políticas y procedimientos, usa información relevante.
- **Información y Comunicación:** Los empleados deben atraer personas para buscar y comunicarse para expandir, negociar e intervenir en el negocio. Por lo tanto, este componente se refiere a la forma en que las operaciones, la administración y los campos financieros de la empresa coinciden, retienen e intercambian información.
 - ❖ En este componente se aplican los principios de comunica internamente, comunica externamente.
- **Actividades de Supervisión y Monitoreo:** Todos los pasos serán monitoreados para aumentar el progreso permanente; de manera similar, el sistema de control interno debe transformarse de manera flexible de manera ágil y verificar su cumplimiento. Estas actividades deben ajustar los componentes y principios de acuerdo con la entidad.
 - Los principios que se aplican en el componente de supervisión del sistema de control son conduce evaluaciones continuas y/o independientes y Evalúa y comunica deficiencias.

1.7.10. Control de calidad

Para (Raffino, 2020)., El control de calidad es “una etapa crucial en cualquier proceso productivo, ya que es a través de éste que se garantiza la correcta realización de los procesos llevados a cabo y se asegura que lo producido cumpla con sus correspondientes legislaciones y objetivos planteados”.

Mientras que (Deming, 2016) destaca Los siguientes 14 principios que debe cumplir la gerencia constituyen la columna vertebral del enfoque de Deming:

1. Mejoramiento permanente del producto y del servicio.
2. No seguir conviviendo con niveles aceptables de errores, retrasos y materiales defectuosos.
3. Abandonar la dependencia de la inspección masiva.
4. Abolir la práctica de hacer los negocios solamente basados en el precio, "se debe comprar calidad".
5. Detectar los problemas mejorando constantemente el sistema.
6. Entrenar a los trabajadores, enseñándoles cómo hacer mejor el trabajo.
7. Instituir métodos modernos de supervisión del personal de producción, haciendo que la responsabilidad de los empleados cambie de las cifras a la calidad.
8. Erradicar el temor para que todo el mundo pueda trabajar eficientemente en la empresa.
9. Derribar las barreras que existen entre los departamentos.
10. Eliminar metas numéricas, lemas y slogans para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas. En lugar de definir niveles de productividad es necesario precisar los niveles de calidad.
12. Derribar los obstáculos que impiden hacer bien un trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de capacitación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para la transformación

1.7.11. Hallazgos

Según (Maldonado, 2014), Son irregularidades que el auditor encuentre mediante un examen crítico, además un hallazgo está compuesto por 4 atributos y son los siguientes:

- Condición: Lo que sucede o se da en realidad dentro de la entidad.
- Criterio: Parámetros de comparación por ser la situación inicial, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o convenido.
- Causa: Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- Efecto: Daño, desperdicio, pérdida.

Los hallazgos de auditoría son irregularidades que el auditor ha encontrado en el desarrollo de la auditoría y estos se determinan como conformes o inconformidad, al poder identificarlos se pueden realizar recomendaciones y correcciones en las áreas que se encuentren son oportunidades para alcanzar la mejora continua en la empresa.

1.7.12. Evidencia

La evidencia constituye una prueba de hecho Auditoría, utilizada principalmente para:

- Establecer una creencia razonable en la situación real del auditor. Sistema de gestión auditado.
- Permitir la descripción de hallazgos objetivos relacionados con calificados o no calificados productos no calificados.
- Proporcionar evidencia objetiva de las opiniones expresadas por el auditor.
- Promover la redacción razonable de fortalezas, debilidades y áreas. Mejorar.
- Apoyar las conclusiones y los informes de auditoría.
- Promover la trazabilidad de las auditorías por parte de los comités de certificación u otras agencias. Entidad externa autorizada (por ejemplo, entidad de autenticación)
- Demostrar la profesionalidad de los auditores.
- Como referencia para verificación en auditorías posteriores.

Se debe considerar que la evidencia debe ser confiable para poder respaldar el informe de auditoría.

Rodríguez (B) (2017) Que también declaró *“La confiabilidad de la evidencia de auditoría se ve influenciada por su fuente interna o externa, y por su naturaleza visual, oral o documental”*.

La evidencia es verdadera cuando:

- ✓ Es recibida por terceros, por personas externas, es de mayor confianza que la evidencia interna.
- ✓ Se determina con mayor confiabilidad la evidencia interna, cuando el control interno relativo es satisfactorio.
- ✓ La que es adquirida mediante los papeles de trabajo brinda mayor seguridad que la que ha proporcionado la entidad.
- ✓ La evidencia que se encuentra respaldada en los documentos y verificaciones son más confiables que las que son de manera verbal.

1.7.13. Indicadores de gestión

De acuerdo a Fundación Miguel Unamuno (2015, pág. 12) “Los indicadores de gestión son instrumentos que ayudan a cumplir valoraciones permanentes en base a las deducciones financieros y no financieros aprobando la toma de decisiones pertinente.”

1.7.13.1. Eficiencia

Según Fundación Miguel Unamuno (2015, pág. 27) “La eficiencia es relacionar la producción con los recursos utilizados para fabricarlos, buscando aprovechar los insumos al máximo, e incrementar el producto, sin desperdiciar la materia prima determinando calidad y cantidad.”

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determina:

$$Eficiencia = \frac{Eficacia Programática}{Eficacia Presupuestal}$$

Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles

1.7.13.2. Eficacia

Para Fundación Miguel Unamuno (2015, pág. 29) establece,

Es entendido como eficacia el grado en que se cumple una meta la cual se puede expresar ya sea en cantidad, calidad, tiempo, costos, etc. Considerando necesario que la empresa realice planificaciones en base a sistemas de información e instrumentos que ayuden a conocer cada situación de manera confiable y oportuna en un determinado momento.

Son los que permite determinar, cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periódico determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\begin{aligned} \text{Eficacia Programática} &= \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} \\ \text{Eficacia Presupuestal} &= \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}} \end{aligned}$$

1.7.14. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son considerados a los documentos, cédulas o planillas que se ocupan para la obtención de información en el desarrollo de la Auditoría de gestión a realizar, tienen como objeto ser una base y respaldo de la información encontrada en base a las técnicas y métodos que se decidan escoger de acuerdo a la necesidad de la empresa, es muy importante no llenarse de muchos documentos, se debe seleccionar de acuerdo a la calidad de información y no enfocarse en la cantidad, sirven de igual manera para poder evaluar y supervisar el trabajo que se está desarrollando, registrar la evidencia suficiente, pertinente como respaldos del trabajo desarrollado, es un instrumento legal y sirve como guía para unos próximos trabajos.

1.7.15. Riesgos de auditoría

Según Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas en la NIA 200 (2013, pág. 4) “El Riesgo de Auditoría es el riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inapropiada sobre los estados financieros que pueden tener contenidos incorrectos.”

1.7.15.1. Riesgo Inherente

Según Fonseca Luna, Oswaldo (2012, pág. 327) “El riesgo inherente procura valorar si ha efectuado un sistema de control interno para la elaboración de sus procedimientos la empresa que será inspeccionada”.

1.7.15.2. Riesgo de Control

Para Fonseca Luna, Oswaldo (2012, pág. 331) establece:

El riesgo de control es el evento de que el saldo de una cuenta o una explícita actividad comercial, hayan padecido desviaciones que sean materiales en forma individual o acumulativa con otras deformaciones de saldos o incuestionables transacciones por no estar alertas, descubiertas y mejoradas de carácter oportuno por los procedimientos contables, así como también el control interno, entonces, el auditor encamina una valoración del riesgo de control, argumentado por los saldos.

1.7.15.3. Riesgo de Detección

Para Vargas, Carlos Alejandro (2010, pág. 79) “El Riesgo de detección revela una eventualidad de que prexista errores transcendentales que el auditor no consiga divisar con la estimación de las pruebas sustantivas que haya creado para efectuar su responsabilidad”.

1.7.16. Programa de Auditoría

Un procedimiento de auditoría es un conjunto de procedimientos utilizados por los auditores para verificar si la organización cumple con todas sus normativas propuestas.

Tipos de programas de Auditoría:

- Estandarizado: Estos pueden usarse para ayudar a la organización, establecer su propio marco de cumplimiento interno y plan de auditoría interna; está definido como programa que no se puede modificar durante el proceso de revisión.
- Personalizado: estos programas están personalizados para referencia Áreas específicas, como los procesos comerciales.
- Cumplimiento: los detalles varían según los factores, a saber, Cómo la empresa mantendrá el cumplimiento de las regulaciones.
- Sustantiva: trata de comparaciones que se diseña para la obtención de evidencia de las operaciones y valores que constituyen los estados financieros de una entidad, contiene comprobaciones que sirven para determinar errores y falencias que se dan en la información financiera.

1.7.17. Marcas de Auditoría

Las marcas en la auditoría son equivalentes a los símbolos de los siguientes procedimientos de auditoría: Aplicado al contenido del documento de trabajo, constituye una declaración personal, Individuos, intransferibles a auditores.

1.7.18. Informe de Auditoría

Para Fernández Zapico, Iglesias Pastrana, Llanea Álvarez, & Fernández Muñiz, (2016, pág. 235) destacan que los resultados se dan “Al concluir una auditoría los auditores comprometen preparar un informe escrito con la correcta elaboración y discernimiento con el fin de certificar la información de los resultados al igual que de las conclusiones de la auditoría cumplida”.

1.7.19. Ejecución de la Auditoría de Gestión

Según (Pinargote, 2019) establece:

Las fases de la auditoría de gestión están basadas en los estamentos de la auditoría como tal, en donde se delimitan tres fases principales: planificación, ejecución y comunicación de resultados.

Y destaca que La Contraloría General del Estado en su Manual para Auditoría de Gestión revela 5 fases, que se describen a continuación:

Tabla 1-1: Fases de la Auditoria

Fase I Conocimiento Preliminar:	<p>Es la etapa en la que se lleva a cabo:</p> <ul style="list-style-type: none">• La visita de observación de la entidad• Visita inicial• Revisión de archivos• Papeles de trabajos y• La evaluación del control interno.
Fase II Planificación:	<p>En este lapso se elabora</p> <ul style="list-style-type: none">• El plan• Programa de auditoría.• <i>Análisis por componente</i>• Determinando aspectos como requisitos aplicables,• Personal interviniente• Recursos a emplear• Tiempo estimado de realización de auditoría.
Fase III Ejecución:	<p>En esta fase se desarrollan</p> <ul style="list-style-type: none">• Las actividades programadas en el plan,• Programa de auditoría previamente desarrolladas en la fase anterior.• Papeles de trabajo pertinentes• No Conformidades detectadas y• Evidencias que sustentan el proceso.
Fase IV Comunicación de Resultados:	<ul style="list-style-type: none">• Reunión de cierre con la gerencia para exponer la derivación de las actividades ejecutadas• Estableces a su vez, compromisos que serán monitoreados en la siguiente etapa.• Hojas resumen de hallazgos por cada componente.• Informe Final
Fase V Seguimiento:	<ul style="list-style-type: none">• Verificación del cumplimiento de las metas o correcciones establecida en la fase anterior. <p>Este monitoreo le sirve de base al auditor para el siguiente proceso de auditoría, puesto que le proporciona una idea de la capacidad de la empresa para cumplir con lo planteado.</p>

Fuente: Maldonado, M. (2011)

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

1.8. Marco conceptual

Auditoría: Ciencia mediante la cual los auditores verifican y evalúan la contabilidad de la empresa o entidad para certificar que sus cuentas reflejan el patrimonio, el estado financiero y los resultados de la empresa o entidad al finalizar un año fiscal.

Gestión: Es la principal herramienta que la gerencia utiliza para inspeccionar si se está asumiendo y cumpliendo la responsabilidad de todo el proceso, conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Control: tiene referencia en la observación cuidadosa que sirve para hacer una comprobación, y se puede realizar periódicamente para comprobar el dominio de los procedimientos, técnicas y acciones que se realizan dentro de una empresa.

Procedimientos: son operaciones dirigidas a la obtención de los mismos resultados en las mismas circunstancias, es decir con el mayor aprovechamiento de los recursos existentes junto con la toma de decisiones responsable.

Organización: Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado creadas para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas.

Eficiencia: capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función mediante la delegación.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto o el resultado de lo que se desea o se espera dentro de los objetivos operacionales de una empresa.

Calidad: Hace referencia a una ventaja competitiva o excelencia de alguien o algo.

Producto: Resultado de un trabajo, para satisfacer una necesidad.

1.9. Idea a defender

El desarrollo de la auditoría de gestión a la empresa Lácteos Santa Fe del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, periodo 2019, mediante la evaluación detallada de los procesos en el ámbito administrativo, contable y de producción, permitirá identificar la eficiencia, eficacia al igual que los problemas existentes, para que de esta manera se alcance la mejora continua de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque para el desarrollo del presente trabajo de titulación es mixto, de manera cuantitativa mediante la aplicación de encuestas que tendrán el fin de obtener información de los colaboradores de la organización y poder tener una información clara de la situación real de la empresa, y de esta manera se puede identificar las debilidades y amenazas existentes en la empresa, y de manera cualitativa por lo que se realizara una entrevista al gerente de la empresa Lácteos Santa Fe para de esta manera analizar la problemática empresarial.

2.2. Nivel de Investigación

El nivel que se desarrolla en el trabajo de titulación a la empresa Lácteos Santa Fe es descriptivo por lo que al aplicar la auditoria de gestión se evalúa las características de la empresa, definiendo las variables de estudio entre otros aspectos importantes y relevantes en la investigación, de igual manera se utiliza el nivel explicativo ya que al finalizar el trabajo de titulación se entrega un informe detallado de las causas, efectos y hallazgos encontrados en la organización, así como se emite conclusiones y recomendaciones, que permitirán tomar decisiones para el mejoramiento continuo de la empresa Lácteos Santa Fe.

2.3. Diseño de investigación

El diseño en la aplicación del trabajo de titulación es cuasi experimental, ya que no se altera la variable independiente en su integridad, pero se generan eventos que motivan la observación y la medición de datos en completo de otros factores externos a ella. Y poder medir los objetivos de la empresa.

Tabla 1-2: Factor Administrativo

FACTOR : Administrativo				
Parámetro principal	Parámetro secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos	Cuestionario Formulación preguntas
Planeación	Planes y Programas	Exploratorio	Entrevista	¿La fábrica Lácteos Santa fe cuenta con un plan estratégico?
				¿En la empresa existen actividades de gestión para el año?
				¿En la empresa se cumplen los objetivos empresariales planificados?
Organización	Estructura orgánica funcional Procesos	Exploratorio	Encuesta	¿Los trabajadores conocen la estructura orgánica funcional de la empresa?
				¿Conoce el personal las funciones que debe desempeñar?
				¿Se efectúan en la empresa Lácteos Santa Fe, los procesos administrativos de manera oportuna? ¿Se realiza los procesos de producción de manera oportuna? ¿identifica las etapas de producción (ordeño, pasteurización y separación, comercialización)?
Dirección	Toma de decisiones	exploratorio	Entrevista.	¿Se toma decisiones individuales o grupales? ¿El personal de la empresa interviene en la toma de

	Comunicación			<p>decisiones de la empresa Lácteos Santa Fe? ¿La falta de comunicación sobre los procesos de control interno obstaculiza la consecución oportuna de los objetivos empresariales?</p> <p>¿Registra las funciones que realiza el personal?</p> <p>¿De qué manera se comunica los problemas e inquietudes que se dan en la empresa?</p>
Control	Evaluación de resultados	exploratorio	Encuesta	<p>¿Con que frecuencia la empresa realiza una evaluación de resultados?</p> <p>¿Existe un método de identificación del cumplimiento de objetivos de la empresa?</p> <p>¿La empresa Lácteos Santa Fe, aplica el indicador eficacia para la evaluación de los objetivos empresariales?</p>
	indicadores			

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Tabla 2-2: Factor Sistema de Gestión de Calidad

FACTOR SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				
Parámetro principal	Parámetro secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos	Cuestionario Formulación preguntas
Liderazgo	Crecimiento Desarrollo Empresarial Compromiso responsabilidad	Exploratorio	Entrevista	¿Se identifica el crecimiento y el desarrollo empresarial? ¿Cómo la satisfacción del cliente incide en la mejora y desarrollo organizacional de la entidad?
				¿La empresa ha capacitado y adecuado en sus diferentes departamentos de acuerdo a los avances tecnológicos?
				¿Existe un plan de promociones y compromiso con el Cliente? ¿Se cumple con las responsabilidades de los pedidos a tiempo?
Operación	Planificación operacional Diseño de los productos	Exploratorio	Encuesta	¿Se establecen los materiales requeridos para la producción en base a una planificación? ¿Se cumple los requisitos de producción? ¿los productos que se brindan son actuales? ¿El diseño del producto es creativo? ¿La presentación de los productos son actuales y atractivos?
Evaluación de desempeño	Seguimiento Evaluación	Exploratorio	Encuesta	¿Cuenta la empresa con un método para identificar los elementos que necesitan seguimiento y evaluación?
				¿Considera que los recursos con los que cuenta la empresa son eficientes y ayudan a la evaluación de la satisfacción del cliente?
				¿La empresa identifica áreas que puedan requerir mejoras de calidad? ¿Se establece estándares de desempeño?

				<p>¿Se mide el desempeño en base a leyes y reglamentos?</p> <p>¿Realiza cambios la empresa Lácteos Santa Fe, en sus productos para alcanzar la satisfacción del cliente?</p>
Mejora	<p>Mejora continua</p> <p>Producto</p>	Descriptiva	Entrevista	<p>¿Se consideran procesos de mejora continua para la empresa?</p> <p>¿Se mejora la calidad de los productos ofrecidos?</p> <p>¿De qué manera se corrigen los defectos en los productos?</p>

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Tabla 3-2: Factor Financiero

FACTOR FINANCIERO				
Parámetro principal	Parámetro secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos	Cuestionario Formulación preguntas
Contabilidad	<p>Políticas contables.</p> <p>Estados financieros</p> <p>Confiabilidad</p>	Descriptiva	Encuesta	<p>¿Existe un espacio designado adecuado y exclusivo para realizar los procesos contables?</p>
				<p>¿Se identifican las cuentas de ingresos y egresos?</p> <p>¿Dispone la empresa con un plan de cuentas?</p>
			Entrevista	<p>¿Con que frecuencia se hacen los balances?</p> <p>¿De qué manera se controla la razonabilidad de los estados financieros?</p>
NAGAS	Cumplimiento	Exploratorio	Entrevista	<p>¿Se establecen metas sobre las actividades de la empresa?</p> <p>¿Muestra independencia y criterio profesional al momento de realizar los informes?</p>

Realizado por: Chuñay, Rut., 2021

2.4. Tipo de estudio

Se desarrolla la Auditoría de Gestión en la Fábrica Lácteos Santa Fe mediante el estudio de campo ya que se requiere obtener información por parte de los trabajadores y el gerente de la empresa se utiliza un análisis de tipo exploratorio que contribuya con la mejora de la auditoría a realizar, al igual que un estudio documental por lo que se requiere basar la información en fuentes primarias y secundarias para poder sustentar el marco teórico y de tipo aplicada por lo que al concluir se presenta conclusiones y recomendaciones que permitirán solucionar los problemas y falencias empresariales.

2.5. Población y muestra

La empresa no supera los 30 empleados por lo que se realiza a todos los trabajadores de la fábrica Lácteos Santa Fe que se encuentra conformada por 9 empleados y el Gerente a quien se le aplica una entrevista, es por eso que no es necesario utilizar ningún método estadístico, en el presente trabajo de titulación se trabajará con los 10 trabajadores los cuales se detallan a continuación:

Tabla 4-2: Población y Muestra de la Empresa Lácteos Santa Fe

CARGO	Nombre
DIRECTIVO	Oswaldo García
JEFE DE PRODUCCION	Silvana Ponce
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	Marcelo Colcha
DISTRIBUIDORES	Carlos Romero Luis García
CONTADOR	Ing. Carlos Romero
OPERARIOS	Manuel Colcha Jefferson Caguana Jhonathan Andino Cristian Asitimbay

Fuente: Empresa Lácteos Santa Fe. (2021)

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Se utiliza el método deductivo ya que se sustenta con la elaboración del marco teórico, el mismo que se realiza en base a un análisis general a lo específico de los temas que tienen relación para la comprensión del trabajo, es también de tipo analítico en el desarrollo del marco metodológico y para concluir con el marco propositivo se realiza un método sistémico y sintético.

2.6.2. Técnicas

- **Observación directa:** se aplica esta técnica, ya que se acude a las instalaciones de la Fábrica Lácteos Santa Fe, para reconocer el ambiente en el que se desarrollan las actividades con el propósito de obtener una opinión sobre aspectos generales de la empresa.
- **Encuestas:** Esta técnica se aplica con el propósito de recolectar información, dirigida a factores del ambiente interno y externo para saber qué tan eficientes y eficaces son los directivos y el personal, y de esta forma medir los niveles de cumplimiento y desempeño de los procesos administrativos, contable y de producción.
- **Entrevista:** Las entrevistas son una de las fuentes primarias de información para la auditoría, porque se realiza una conexión directa con los directivos de la empresa.

2.6.3. Instrumentos

- **Cuestionarios:** Se aplica un cuestionario de control interno con preguntas cerradas, direccionadas a la detección de posibles problemas existentes en los procesos que desarrollan cada una de las áreas que se han mencionado y detectado problemas.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista dirigida al nivel directivo de la empresa lácteos santa fe el gerente general ha manifestado que, si es necesario la aplicación de una auditoría de gestión en su empresa, ya que ha identificado varias falencias y áreas donde se pueden mejorar y aportar. En base a la encuesta realizada se puede determinar que en unidad administrativa es necesaria un guía para poder mejorar en sus decisiones.

Es por eso que se concluye que la auditoría de gestión a la empresa Lácteos Santa fe es de gran necesidad ya que aportaría en un 80% a la mejora continua de la empresa.

2.8. Comprobación de la idea a defender

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el desarrollo de la auditoría de gestión a la empresa Lácteos santa fe del cantón chambo, provincia de Chimborazo, periodo 2019, mediante la evaluación detallada de los procesos en el ámbito administrativo, contable y de producción, el mismo que permitirá identificar la eficiencia, eficacia al igual que los problemas existentes, y de esta manera se alcance la mejora continua de la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Título

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE LACTEOS SANTA FE, DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019.

3.2. Contenido de la Propuesta

AUDITORÍA DE GESTIÓN



Figura 1-3: Logo Empresa Santa Fe
Fuente: Empresa Lácteos santa Fe

Tabla 1-3: Información de la empresa

Ruc	0602732307001
EMPRESA:	LACTEOS SANTA FE
DIRECCIÓN:	CANTÓN CHAMBO

Fuente: Empresa Lácteos santa Fe
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

3.3. Archivo Permanente

	<i>EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO PERMANENTE</i>	AP 1/1	
<h1><i>ARCHIVO PERMANENTE</i></h1>			
Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	09/06//2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO PERMANENTE
ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE

IAP
1/1

ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE

Tabla 2-3: Índice Archivo Permanente

DESCRIPCIÓN	ÍNDICE
ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE	IAP
PROGRAMA DE AUDITORÍA	PA
SOLICITUD DE INFORMACIÓN GENERAL	SIG
INFORMACIÓN GENERAL	IG
Reseña Histórica	RH
Misión y Visión	MV
Objetivos	OS
Valores	VS
Listado de clientes corporativos	LCC
Contabilidad	C
Organigrama estructural	OE
Nómina del personal	NP
Ubicación geográfica	UG
RUC	R
HOJA DE ABREVIATURAS	HAB
HOJA DE MARCAS	HM

Fuente: Empresa Lácteos Santa Fe. (2021)
 Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)


EQUIPO DE AUDITORÍA

Tabla 3-3: Equipo de Auditoría

SUPERVISOR	JANINA MARIA PONCE FRANCO	J.M. P.F.
AUDITOR SENIOR	MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY	M.A.G.S.
AUDITOR JUNIOR	RUT RAQUEL CHUÑAY SEPA	R.R.CH.S.

Fuente: Empresa Lácteos Santa Fe. (2021)
 Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	09/06//2021
	Revisado por:	J.M.P.F/MAG.S	Fecha:	03/08/2021

		EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 PROGRAMA DE AUDITORÍA			PA 1/1
PROGRAMA ARCHIVO PERMANENTE					
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> Requerir al personal encargado, la información general de la empresa Lácteos santa fe, para el desarrollo de la Auditoría de Gestión. 					
N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA	
1	Requerir la información general al gerente de la empresa.	SIG	R.R.CH.S	09/06//2021	
2	Destacar la información general de la empresa.	IG	R.R.CH.S	10/06/2021	
3	Elaborar la Hoja de Abreviaturas a utilizarse en la auditoría.	AA	R.R.CH.S	11/06/2021	
4	Realizar la Hoja de Marcas de Auditoría	MA	R.R.CH.S	14/06/2021	
		Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	09/06//2021
		Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

SOLICITUD DE INFORMACIÓN GENERAL

SIG

1/1

SOLICITUD DE INFORMACIÓN GENERAL

Riobamba, 09 de junio del 2021

Sr. Oswaldo García.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

De mi consideración:

De acuerdo con la Carta de Compromiso de Auditoría se dará por iniciada la Auditoría de Gestión a su Empresa Lácteos Santa Fe, de la ciudad de Riobamba, cantón Chambo por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019, con el objetivo de desarrollar la auditoría basada en los respaldos de su empresa, se le solicita de la manera más cordial se facilite la documentación que se requiere para dar inicio al presente trabajo.


- Informes de Auditoría de Gestión de años anteriores.
- Reseña Histórica
- Plan estratégico
- Listado de clientes
- Nómina del personal.

Atentamente,

Rut Chuñay

AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	09/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021

	EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE	RH 1/1	
AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 INFORMACIÓN GENERAL			
<p>• RESEÑA HISTÓRICA</p>			
<p>La empresa lácteos santa fe es una empresa privada que se dedica a la fabricación de queso normal, queso mozzarella, yogurt y crema de leche, Inicio sus actividades empresariales hace 11 años se encuentra ubicada en la vía Licto atrás del colegio Andes College del cantón Chambo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, la empresa Lácteos Santa Fe empezó como una empresa pequeña en el año 2007 con uno de los productos de queso en Ecuador. Desde entonces, ha ampliado la línea de productos para incluir una amplia variedad de productos como el queso mozzarella, yogurt y crema de leche.</p>			
<p>Se encuentra fundada y dirigida por el Sr. Rubén Oswaldo García Oñate, propietario de la fábrica.</p>			
<p>La empresa se encuentra conformada por 9 trabajadores, los mismos que representan la estructura orgánica de la empresa y son:</p>			
<p>1 gerente y dueño de la empresa quien desempeña la función de administración y toma de decisiones de la empresa.</p>			
<p>1 contador quien es el encargado de cumplir con las obligaciones tributarias que posee la empresa.</p>			
<p>5 obreros quienes desempeñan la función de cuidado en la producción de cada producto y verificación de la calidad de los mismos.</p>			
<p>2 choferes donde 1 se dedica a la venta y distribución de los productos, mientras que el otro chofer desempeña la función de recolección de la materia prima.</p>			
<p>El Ruc de la empresa es 0602732307001, cabe destacar que refleja en sus estados financieros un monto en sus activos de \$ 73,576.98, en pasivos \$ 62,196.02 y tiene en su patrimonio \$ 11,330.96. Realiza sus ventas anuales de \$462,610.86</p>			
Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	10/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

MV
1/1

INFORMACIÓN GENERAL

- **MISIÓN**

Producir y comercializar productos lácteos de calidad, satisfaciendo las necesidades de cada uno de nuestros clientes, garantizando una producción cien por ciento natural sin conservantes ni preservantes, aportando al desarrollo socioeconómico y responsabilidad ambiental.

- **VISIÓN**

Posicionar la marca Lácteos Santa Fe en el mercado nacional, mejorando y diversificando la calidad de sus productos de manera responsable con el medio ambiente y los consumidores convirtiéndonos en una fuente de empleo para la ciudadanía.

	Elaborado por:	R.R.C.H.S	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F./M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

INFORMACIÓN GENERAL

OS
1/1

• **OBJETIVOS**

– **Objetivo General**

Elaborar y distribuir productos Lácteos con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes al adquirir nuestros productos, con base en el conocimiento, la experiencia, la innovación, y calidad, que aporte efectivamente con la salud y bienestar de nuestros consumidores y de esta manera asegurar el crecimiento continuo de la empresa.

– **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la empresa son:

- Mejorar la presentación y calidad de los productos que se ofrecen.
- Incrementar el margen de utilidad.
- Mejorar la eficiencia de los procesos en un 25%.
- Ampliar la infraestructura física en un 25%.

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

INFORMACIÓN GENERAL

VS
1/1

• **VALORES**

Los valores corporativos de la empresa Lácteos Santa Fe son:

– **Honestidad.**

Lácteos Santa Fe trabajara y contratara personal honesto para el desarrollo de sus funciones garantizando el correcto desempeño de sus actividades.

– **Trabajo en equipo.**

Valoramos y fomentamos el compañerismo, lo que nos permite el logro de los objetivos comunes que nos planteamos como empresa.

– **Compromiso.**

Nos comprometemos a producir y comercializar productos cien por ciento naturales pensando en la salud de los consumidores y brindando estabilidad a las familias de nuestros colaboradores.

– **Transparencia.**

Todo el personal de Lácteos Santa Fe se compromete a ser transparentes y claros en el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa y con los consumidores.

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	25/07/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

INFORMACIÓN GENERAL

LP
1/1

La Empresa “LACTEOS SANTA FE” produce, distribuye y comercializa quesos. Dentro de cada grupo se consideran los siguientes:

Tabla 4-3: Productos

PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Queso Fresco	800 gr. 500 gr. 50 gr.
Mozzarella	1000 gr. 500 gr. 450 gr. 220 gr.
Mantequilla	1 lb ½ lb
Yogurt fresa, mora, durazno y guanábana	4 lt. 2 lt. 1 lt.
Crema de leche	1 lt. ½ lt. ¼ lt.

Fuente: Empresa Lácteos Santa Fe.
Realizado por: Chuñay, R. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F./M.A.G.S	Fecha:	23/07/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

V
1/1

INFORMACIÓN GENERAL

VENTAS

La cadena de ventas de la Empresa “LACTEOS SANTA FE” se basa en ventas al por mayor y por menor a través de canales de distribución, tales como:

- Ventas directas.
- Ventas a domicilio.
- Ventas a comercializadores.

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



INFORMACIÓN GENERAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

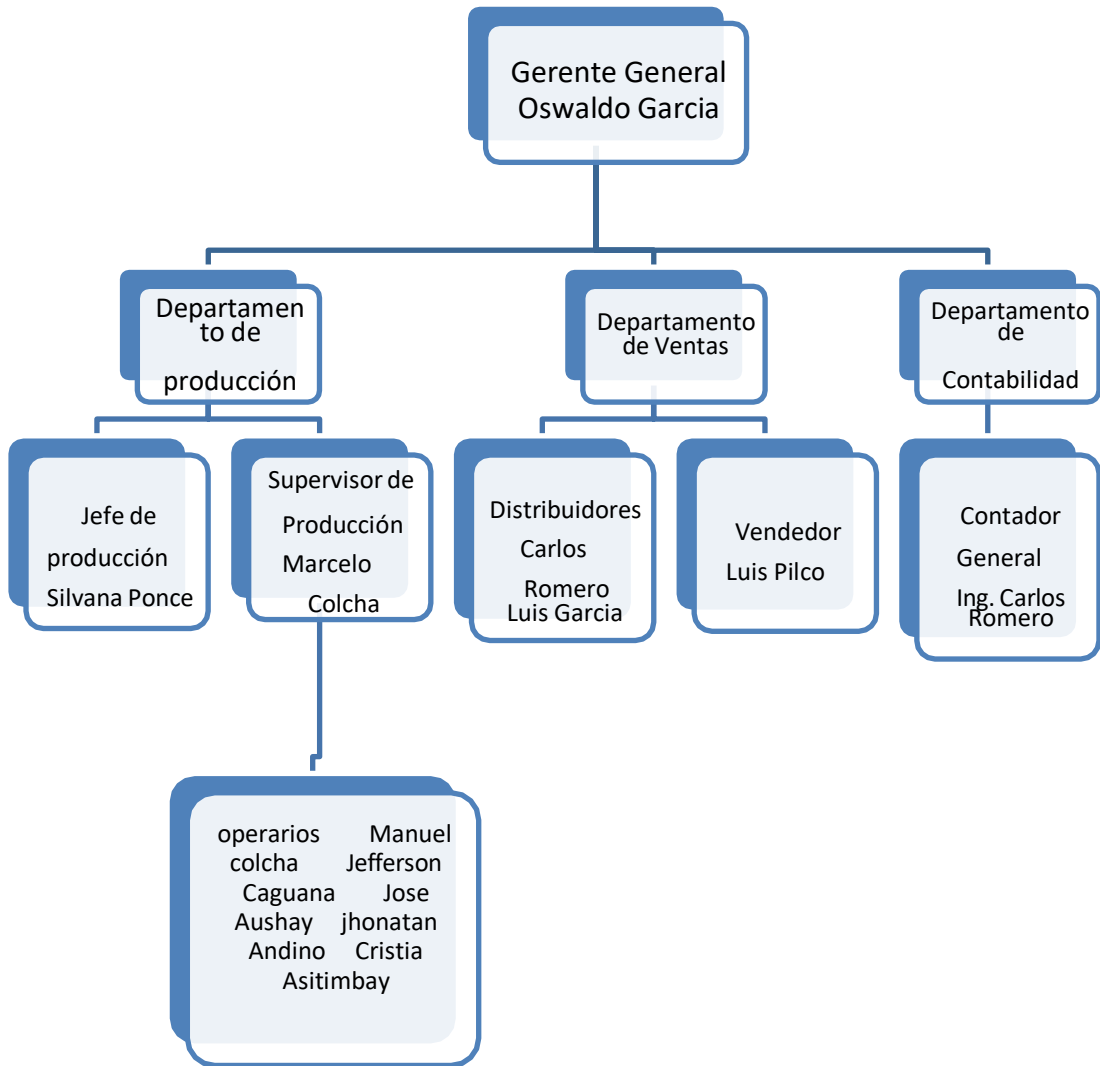


Figura 2-3: Organigrama Estructural
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F./M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
INFORMACIÓN GENERAL

NP
1/1

- NÓMINA DEL PERSONAL**

Tabla 5-3: Nómina del personal

CARGO	Nombre
JEFE DE PRODUCCION	Silvana Ponce
DISTRIBUIDORES	Carlos Romero Luis García
OPERARIOS	Manuel Colcha Jefferson Caguana Jhonathan Andino Cristian Asitimbay

Fuente: Empresa Lácteos Santa Fe
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

UG
1/1

INFORMACIÓN GENERAL

• UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Empresa Lácteos Santa Fe se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, cantón chambo vía Licto- Riobamba atrás de la Unidad educativa Andes College.

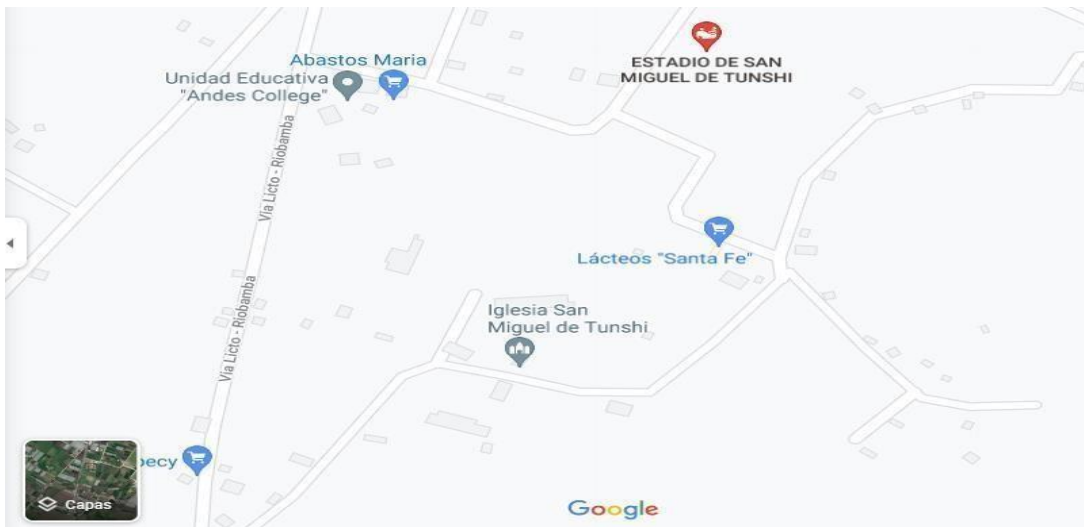


Figura 3-3: Ubicación Geográfica
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)



Figura 4-3: Empresa Lácteos Santa Fe
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F./M.A.G.	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**R
1/2**

RUC

• REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES.

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NÚMERO RUC: 08073307001
APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA CRATE RUBEN OSWALDO

NOMBRE COMERCIAL: LACTEOS SANTA FE
CONTADOR: QUINDO MARTINEZ MARJORIE AZUCENA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
QUALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN **NÚMERO:** SIN

REC. NACIMIENTO: 04/02/1973 **REC. INICIO ACTIVIDADES:** 04/02/2021
REC. INSCRIPCIÓN: 04/02/2021 **REC. ACTUALIZACIÓN:** 18/04/2021
REC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **REC. FINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:
 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

DIRECCIÓN TRIBUTARIA:
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS, CONTABILIDAD Y FISCALÍA, SECTOR FISCAL, CUJ (Calle Nueva) 881, Interoceánico, C/OMA, Referencia a TRES CUADROS DEL AGUA POTABLE, C/CLA LA POLI, TÉCNICA, PABLO TORO 400, EN EL INTERSECCIONAMIENTO CON CALLE OSMAR GARCÍA

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIAS
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE IVA
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos académicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo aporte, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario, dentro están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán adscribirse al Régimen Simplificado (RIS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera pormenorizada y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad tributaria deberá oprimir servicios únicamente con tarifa 0% de IVA por sus ventas con tarifa diferente de 0% según objeto de retención del 150% de IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

JURISDICCIÓN	1	2	3
IZONA 3: CHAMBORAZO	1	0	0

Codigo: 18MFRUC00003190285
 Fecha: 05/11/2020 09:46:18 AM

Pág. 1 de 2

Figura 5-3: RUC Lácteos Santa Fe

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	10/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
PERÍODO 2019
RUC

R
2/2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NÚMERO RUC: 080721307001
APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA CRATE RUBEN OSWALDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO	NOMBRE COMERCIAL	FECHA	ASPECTO	MATRIZ	FECHA REGISTRO	ESTADO
01	LÁCTEOS SANTA FE	03/08/2021	REG. COMERC.		03/08/2021	ACTIVO

ACTIVIDAD ECONOMICA: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Pólvora, CHIMBORAZO Canton: CHAMBO Parroquia: CHAMBO Barrio: DGM TUNSHI SAN ANSELMO Parroquia: DISTRAS DEL COLEGIO ANESOS COLLEGE CASA DE UN PISO COLOR BLANCO Camino: A Delfo Cabat: 04650027 Email: rambgarcia.012@total.com Email principal: lacteos@total.com


 Código: RMRUC2000003190258

Figura 6-3: RUC Lácteos Santa Fe
 Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	09/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

HAB
1/1

HOJA DE ABREVIATURAS

HOJA DE ABREVIATURAS

DETALLE	ABREVIATURA
Archivo Permanente	AP
Archivo Corriente	AC
Reseña Histórica	RH
Misión y Visión	MV
Objetivos	OS
Valores	VS
Listado de productos	LP
Organigrama estructural	OE
Nómina del personal	NP
Ubicación Geográfica	UG
RUC	R
Hoja de Abreviaturas	HAB
Hoja de Marcas	HM
Programa de Auditoría	PA
Entrevista al Gerente	EG
Cuestionario de Control Interno	CCI
Nivel de Confianza y Riesgo	NCR
Indicadores de Gestión	IG
Carta a Gerencia	CG
Informe de Auditoría	IA

Elaborado por:

R.R.C.H.S

Fecha:

11/06/2021

Revisado por:

J.M.P.F/M.A.G.S

Fecha:

03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

HM
1/1

HOJA DE MARCAS

HOJA DE MARCAS

DETALLE	MARCA
Verificado	√
Sumatoria	Σ
Hallazgo	@
Sustentado con evidencia	€
Falta de documentación	∅
Inspección física	Í

Elaborado por:

R.R.C.H.S

Fecha:

14/06/2021

Revisado por:

**J.M.P.F/
M.A.G.S**

Fecha:

03/08/2021

3.4. Archivo Corriente

	<p><i>EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO CORRIENTE</i></p>	<p>AC</p>		
<h1><i>ARCHIVO CORRIENTE</i></h1>				
	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	16/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

IAC

1/1

ÍNDICE ARCHIVO CORRIENTE

ÍNDICE ARCHIVO CORRIENTE

Tabla 6-3: Índice Archivo Corriente

DESCRIPCIÓN	ÍNDICE
ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE	IAC
FASE I: Planificación Preliminar	PP
FASE II: Planificación Específica	PE
FASE III: Ejecución	E
FASE IV: Comunicación de Resultados	CR

Fuente: Lácteos Santa Fe, 2021

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

EQUIPO DE TRABAJO

Tabla 7-3: Equipo de Trabajo


SUPERVISOR	JANINA PONCE	J. P
AUDITOR SENIOR	MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY	M.A.G.S
AUDITOR JUNIOR	RUT RAQUEL CHUNAY SEPA	R.R.CH.S

Fuente: Lácteos Santa Fe, (2021)

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	16/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021

3.4.1. FASE I

	<i>EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE</i>	PP	
	<i>AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019</i>	1/1	
	<i>FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</i>		
<h1><i>FASE I: Planificación Preliminar</i></h1>			
Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	16/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

PPP
1/1

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

OBJETIVO:

- Conocer las primordiales actividades que se desarrollan por la empresa Lácteos Santa Fe e interactuar con los colaboradores para la obtención de.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Visita preliminar	VP	R.R.CH.S.	17/06/2021
2	Entrevistar al Gerente General de la empresa.	EG	R.R.CH.S.	17/06/2021
3	Solicitar la información pertinente para el desarrollo de la Auditoría.	IPA	R.R.CH. S	18/06/2021
4	Solicitar la Orden de trabajo	OT	R.R.CH.S	18/06/2021
5	Efectuar la propuesta Técnica de Auditoría de Gestión	PT	R.R.CH.S.	21/06/2021
6	Notificar el inicio de la Auditoría	IA	R.R.CH.S	22/06/2021
7	Aplicar el Contrato de servicio de Auditoría	CSA	R.R.CH.S.	22/06/2021
8	Efectuar la carta de compromiso	CC	R.R.CH.S.	23/06/2021
9	Aplicar la Encuesta a los trabajadores de la empresa.	ET	R.R.CH.S.	25/06/2021
10	Elaborar el Informe de planificación preliminar	IPP	R.R.CH.S.	28/06/2021

Elaborado por:

R. R. CH. S.

Fecha:

17/06/2021

Revisado por:

J.M.P.F/M.A.G.S.

Fecha:

03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**VP
1/1**

VISITA PRELIMINAR

FECHA: 17 de junio de 2021

HORA: 09:00 a 11:00

En la ciudad de Riobamba, cantón Chambo el día 17 del mes de junio de 2021, se realizó la visita a las instalaciones de la empresa Lácteos Santa Fe, dedicada a la fabricación de queso, ubicada en la vía Licto Riobamba atrás de la Unidad Educativa Andes College, con el propósito de conocer el entorno de la Empresa y poder relacionarse con los contribuyentes de la empresa. El Ing. Carlos Romel fue el encargado del recorrido por las unidades de la empresa.

Posterior al recorrido realizado por las instalaciones se pudo constatar que existen varias unidades que conforman la empresa como son: departamento de Gerencia, departamento de producción, departamento de ventas, departamento de contabilidad, baños y salida de emergencia. De igual manera se pudo detectar que los operadores cuentan con las medidas de seguridad como uniformes e indumentaria para su producción.

Con la visita se busca apreciar las falencias e inconvenientes que se presenten en el desarrollo y crecimiento de la empresa Lácteos Santa Fe, para de esta manera mediante la Auditoría de gestión contribuir a la resolución de los problemas detectados.

Con el permiso y consentimiento del gerente de la empresa Lácteos Santa Fe, se procederá a realizar la Auditoría de Gestión, con el fin de contribuir a la empresa hacia la mejora continua, su crecimiento y expansión en el mercado, brindando soluciones e información útil mitigando las falencias que se detectan en la empresa.

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	17/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**EG
1/3**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

NOMBRE: Sr. Oswaldo García

OBJETIVO: Recopilar información de la situación de la empresa Lácteos Santa Fe.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

Preguntas:

1. ¿En la empresa existe una planificación de gestión para el año?

No se realizan planificaciones.

2. ¿En la empresa se cumplen los objetivos empresariales planificados?

Se plantean objetivos, pero no se los plasma y no está al conocimiento de todos los trabajadores

3. ¿La falta de comunicación sobre los procesos de control interno obstaculiza la consecución oportuna de los objetivos empresariales?

No se tiene un control interno en la empresa se está implementando un sistema de calidad, pero no se conoce en su totalidad.


4. ¿El personal de la empresa interviene en la toma de decisiones de la empresa?

Las decisiones se toma solo el gerente y su esposa

5. ¿Cómo el talento humano incide en la mejora y desarrollo organizacional de la entidad?

Los trabajadores, aportan con sus conocimientos e ideas innovadoras que ayudan a la mejora de la empresa y aumenta el plus en los productos.

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	17/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021

	EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			EG 2/3	
<p>6. ¿En el año 2019 el personal de la empresa ha recibido algún tipo de capacitación en sus diferentes departamentos?</p> <p>Todos los trabajadores somos familiares y si se ha dado una capacitación en base a la experiencia adquirida.</p> <p>7. ¿Existe un plan de promociones y ascensos en la entidad, y de qué manera se efectúa?</p> <p>No se dan incentivos ni ascensos a los trabajadores</p> <p>8. ¿De qué manera se controla la razonabilidad de los estados financieros?</p> <p>La persona que realiza los estados financieros es una persona de confianza y estudiada, es por eso que se da total credibilidad a las declaraciones que realiza el contador de nuestra empresa.</p>					
		Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	17/06/2021
		Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

EG
3/3

9. ¿Considera usted que los ERP que posee la entidad son suficientes para mantener la razonabilidad de la información financiera de la empresa?

Si creo que son suficientes y necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa

10. ¿Se realiza una adecuada documentación de los estados financieros?

Sí, todos los documentos necesarios para contabilidad tienen un departamento, un espacio, anaquel, escritorio e implementos necesarios para su archivarían.

11. ¿Se evalúa el desempeño y calidad del sistema de control interno de la empresa?

Se realizan controles basados en la experiencia, no se ha contratado a un experto, pero si se dan controles.

12. ¿Existe una planificación de las iniciativas estratégicas?

Si la empresa archiva y registra las opiniones de los trabajadores en cuanto a mejoras, y sugerencias para la empresa, y se van mejorando y aplicando con el tiempo.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	17/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

IPA
1/1

REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN.

Chambo, 18 de junio de 2021

Sr.

Oswaldo García.

GERENTE GENERAL

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, por medio de presente me permito solicitarle a usted de la manera más comedida se me otorgue la información solicitada a continuación para poner en marcha la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE DEL CANTON CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, Correspondiente al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2019:

- Historia
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Copia de Ruc
- Estados Financieros.

Muy agradecida por la acogida a la presente, deseándole éxitos en sus labores cotidianas.

Atentamente:

Rut Raquel Chuñay Sepa

AUDITOR JUNIOR.

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	18/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**OT
1/1**

ORDEN DE TRABAJO N.- 001

Chambo, 18 de junio 2021

Sr.

Oswaldo García

GERENTE GENERAL

Presente:

De mi consideración:

Me dirijo a usted con un cordial saludo, el motivo del presente es para comentarle que se procederá a realizar la Auditoría de Gestión, con el fin de contribuir a la empresa hacia la mejora continua y su crecimiento y expansión en el mercado, brindando soluciones e información útil mitigando las falencias que se detectan en la empresa.

Pongo a conocimiento el nombre de los integrantes del equipo de trabajo conformados para el desarrollo de la auditoría de gestión en su empresa, los cuales son: Eco. Janina Maria Ponce Franco en calidad de supervisora, El Ing. Marco Antonio Gavilanez Sagñay desarrollando la función de Auditor senior y Finalmente Rut Raquel Chuñay Sepa como Auditora Junior.

Atentamente

Ing. Janina Ponce
SUPERVISORA

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	18/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**PT
1/3**

PROPUESTA TÉCNICA

Para: Sr. Oswaldo García

GERENTE GENERAL

De: Janina María Ponce Franco

Asunto: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE LACTEOS SANTA FE, DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019.

Motivo de la Auditoría:

La auditoría de gestión a la empresa de lácteos santa fe, del cantón chambo, provincia de Chimborazo, período 2019, se llevará a cabo según la orden de trabajo N.- 001 del 18 de junio del 2021.

Objetivos de la Auditoría.

Objetivo General:

Implementar una Auditoría de gestión a la fábrica lácteos santa fe, del cantón chambo, provincia de Chimborazo, período 2019, mediante la evaluación detallada de los procesos en el ámbito administrativo, contable y de producción, para que se identifique la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como el logro de los objetivos internos y resultados esperados en cada ámbito.

Específicos

- Sustentar el marco teórico, mediante la conceptualización de términos referentes con un reporte basado en bibliografías, para que sea de fácil comprensión el desarrollo de la Auditoría de gestión.
- Desarrollar el marco metodológico mediante técnicas, herramientas, instrumentos de investigación, para el análisis de la importancia de la auditoría de gestión.
- Diseñar un plan para el mejoramiento de la gestión en los ámbitos administrativo, contable y de producción, mediante el establecimiento de los resultados encontrados en la auditoría a fin de que la administración tome las acciones correctivas.

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	21/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**PT
2/3**

Alcance de la Auditoría de gestión:

La auditoría de gestión, examinará el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

Metodología a utilizar

Entrevista al Gerente general.

Encuesta al personal de la empresa Lácteos Santa Fe.

Aplicación del cuestionario de control Interno COSO III

Distribución del Trabajo:

ETAPAS TRABAJO	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
TITULACIÓN – PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN																
DISEÑO: Presentación y aprobación del proyecto de investigación (tres semanas)																
REVISIÓN: Desarrollo del capítulo uno y capítulo dos																
EJECUCIÓN: Desarrollo de la metodología y diseño de investigación para la obtención de resultados que permitan tomar decisiones en el diseño de la propuesta (cinco semanas)																
RESULTADOS: Desarrollo del capítulo cuatro, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos y preparación del material para la defensa del trabajo de titulación (tres semanas)																
	Elaborado por:				R.R.CH.S				Fecha:				21/06/2021			
	Revisado por:				J.M.P.F/M.A.G.S				Fecha:				03/08/2021			



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PT
3/3

Recursos necesarios para la auditoria de gestión.

Equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	SIGLAS
SUPERVISOR	JANINA MARIA PONCE FRANCO	J.M. P.F.
AUDITOR SENIOR	MARCO ANTONIO GAVILANES SAGÑAY	M.A.G.S
AUDITOR JUNIOR	RUT RAQUEL CHUNAY SEPA	R.R.CH.S.



Figura 7-3: Recursos Materiales
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	21/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

NIA
1/1

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Riobamba, 22 de junio del 2021

Sr.

Oswaldo García

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

Presente.

De mi consideración

Yo, Rut Raquel Chuñay Sepa, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, pongo a su conocimiento que previo a la aprobación dentro de la empresa, así como de la universidad se realizará una Auditoría de Gestión a la Empresa Lácteos Santa Fe, en el periodo comprendido entre 1 de enero al 31 de diciembre del año 2019, dicho trabajo es netamente académico, como producto final del proyecto de investigación. La Auditoría de Gestión será realizada en base a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Sin tener algún otro particular, anticipo mis sinceros agradecimientos por la acogida que den a la presente.

Atentamente,

Rut Chuñay

AUDITOR JUNIOR

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**CSA
1/3**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

MODELO DE CONTRATO DE SERVICIO DE AUDITORÍA

Riobamba, a los 22 días del mes de junio de 2021, se celebra el presente contrato por una parte la **EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE**, representada por **Sr. Oswaldo García Gerente General** en calidad de contratante y la **Sra. Rut Raquel Chuñay Sepa**, estudiante de la Carrera de Ingeniería en contabilidad y Auditoría, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en calidad de contratista, celebran el presente contrato bajo las siguientes cláusulas:

ANTECEDENTES

Se efectuará el trabajo de investigación donde se brindarán los servicios para realizar una auditoría de gestión a la Empresa Lácteos Santa fe, para lo cual las dos partes deberán cumplir con lo estipulado en el presente contrato.

CLÁUSULAS

PRIMERA

Objeto del contrato: El objeto del presente contrato es establecer los términos y condiciones para el desarrollo de la auditoría de gestión, contratada para evaluar el Control Interno y medir el desempeño de las actividades de la empresa, a través de la verificación de cumplimiento de la normativa legal a la cual se acoge la industria y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales permitirán medir el grado de eficiencia y eficacia, de las operaciones durante el período correspondiente al 01 de enero hasta el 31 de diciembre de 2019, con el fin de emitir conclusiones y recomendaciones en el informe final de la auditoría y así pueda tomar decisiones correctivas el gerente de la empresa. Para lo cual la empresa lácteos santa fe, se compromete a proporcionar toda la información sin omitir ningún detalle para la correcta ejecución de la auditoría de gestión, respetando las cláusulas de confidencialidad establecidas por las partes interesadas.

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	22/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



*EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019*

**CSA
2/3**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

SEGUNDA

Duración: El presente contrato tendrá una duración de 60 días a partir de su aprobación y suscripción de las partes interesadas, la auditora está obligada a cumplir con el plazo establecido por la empresa, en caso de que existe inconvenientes para cumplir con el plazo se debe comunicar los motivos de incumplimiento.

TERCERA

Confidencialidad: La auditora está obligada a guardar información de carácter privado sin divulgar a terceros o personas que no formen parte de la empresa, en caso que faltara a esta cláusula, la empresa está en el derecho de tomar las medidas que considere necesarias.

CUARTA

Responsabilidad del auditor: Cumplir con el plazo acordado en ambas partes, verificar el cumplimiento de las normas de Control Interno, obtener evidencias suficientes los cuales sustenten los hallazgos encontrados, evaluar las funciones administrativas mediante aplicación de indicadores de gestión, actuar con independencia, antes de emitir el informe final de la Auditoría se presentará un borrador al director general.

QUINTA

Cooperación: La empresa Lácteos Santa Fe, se compromete a entregar toda la información requerida, por parte de la auditora, para garantizar el trabajo de la auditoría de gestión.

	Elaborado por:	R.R..CH.S	Fecha:	22/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F./M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

CSA
3/3

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

SEXTA

Honorarios: Debido a que es un trabajo de investigación pre requisito para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, no se cobrará ningún valor económico, solo se solicita las facilidades para dar inicio a la auditoría de gestión.

SÉPTIMA

Aceptación: Para formalizar el cumplimiento de las cláusulas establecidas, las dos partes firman el contrato como señal de acuerdo.

Dado y firmado en Riobamba, 22 de junio de 2021

OSWALDO GARCIA

Sr. Oswaldo García

Sra. Rut Chuñay

GERENTE GENERAL

AUDITORA JUNIOR

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**CC
1/1**

CARTA DE COMPROMISO

Riobamba, 23 de junio del 2021

Señor.

Oswaldo García.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE.

Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente tengo el honor de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de Implementar una Auditoría de gestión a la fábrica lácteos santa fe, del cantón chambo, provincia de Chimborazo, período 2019, mediante la evaluación detallada de los procesos en el ámbito administrativo, contable y de producción, para que se identifique la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como el logro de los objetivos internos y resultados esperados en cada ámbito.

La auditoría de gestión se aplicará de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, las que requieren que una Auditoría sea diseñada y realizada para obtener veracidad razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. Cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la Auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Se evaluará al personal de la empresa para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz. Espero una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la Auditoría.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	23/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

ENCUESTA

1. ¿Conoce el personal las funciones que debe desempeñar?

Tabla 8-3: Conocimiento de las funciones a desempeñar

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	3	33%
Frecuentemente	5	56%
Nunca	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

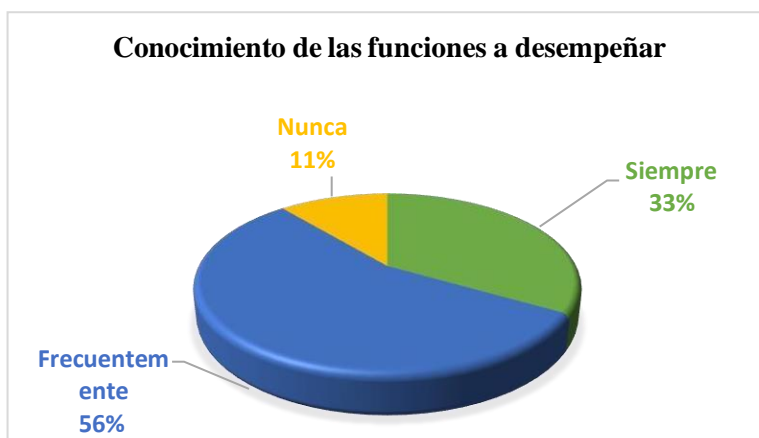


Gráfico 1-3: Conocimiento de las funciones a desempeñar
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

De un total de 9 personas encuestadas, 3 empleados que corresponden al 33% declararon que siempre se da a conocer las funciones ejecutarse en Lácteos Santa Fe, 5 personas que simboliza al 56% enunció que frecuentemente se conoce las funciones a desempeñar en la empresa; y finalmente, 1 persona que equivale al 11% indicó que nunca se conoce las funciones a realizar de la entidad; por lo tanto, se pudo percibir que la mayoría de empleados encuestados frecuentemente conocen las funciones a desempeñar en la empresa, por ende es importante que se dé a conocer a los empleados de manera frecuente las funciones que se deben llevar a cabo en la entidad.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	28/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**CSA
2/12**

2. ¿En la empresa Lácteos Santa Fe, se efectúan los procesos administrativos, y de producción de manera oportuna?

Tabla 9-3: Procesos administrativos y de producción

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	2	22%
Frecuentemente	5	56%
Nunca	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

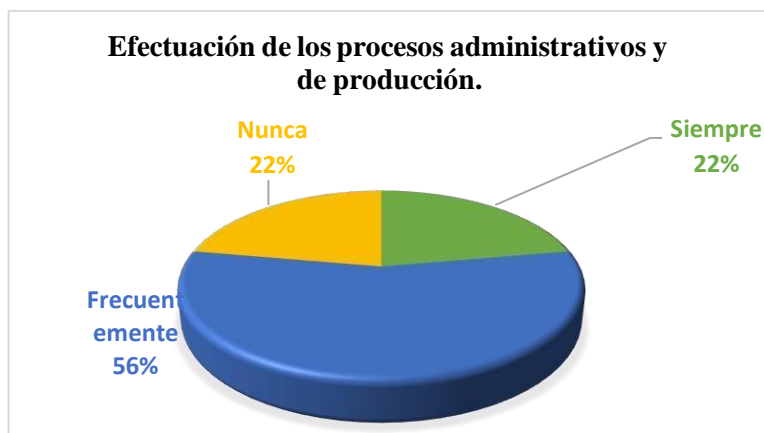


Gráfico 2-3: Procesos administrativos y de producción

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

El 56% de los encuestados indicó que, frecuentemente se efectúan los procesos administrativos y de producción en la empresa, por otro parte, el 22% reveló que siempre se los efectúa y finalmente el 22% opinó que nunca se realiza controles a las funciones desempeñadas en Lácteos Santa Fe; por lo tanto, un alto porcentaje de empleados testificaron que si se efectúan los procesos en la empresa aunque no de manera permanente, y un bajo porcentaje opina que nunca se realizan, cabe mencionar que llevar a cabo los procesos en los departamentos administrativo y de producción, permitirá detectar errores y evitar pérdidas que afecten.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



3. ¿Existe un método de identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa?

Tabla 10-3: Identificación de debilidades y fortalezas

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	11%
Nunca	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)



Gráfico 3-3: Identificación de debilidades y fortalezas
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

El 89% de las personas respondió que nunca ha existido un método que permita identificar las debilidades y fortalezas que posee la empresa; por otro lado, el 11% de encuestados indicó que frecuentemente gerencia emplea métodos que identifiquen las mismas; resumidamente, la mayoría de empleados considera que no se aplican métodos por parte de gerencia que permita reconocer las causas y efectos que provocan en la empresa y permita así brindar soluciones oportunas a los problemas de la entidad.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



4. ¿Con que frecuencia la empresa realiza una evaluación de resultados?

Tabla 11-3: Evaluación de resultados empresariales

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	3	33%
Nunca	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

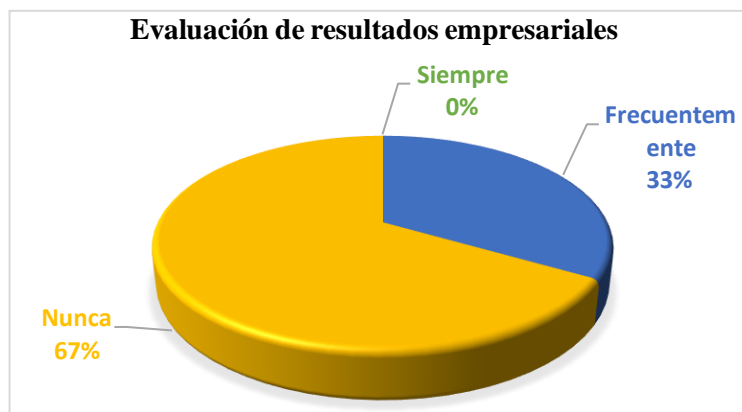


Gráfico 4-3: Evaluación de resultados empresariales

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

Del 100% de los colaboradores encuestados, el 67% de empleados indicaron que nunca se evalúan los resultados de la empresa y afirman que no se efectúan evaluaciones periódicas de los resultados, sin embargo, por otra parte, el 33% señaló que frecuentemente se lo realiza; por ello la mayoría de encuestados consideran importante y necesario evaluar los resultados de manera habitual mediante la auditoría de gestión aplicada a la entidad.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



5. ¿La empresa Lácteos Santa Fe, aplica el indicador eficacia para la evaluación de los objetivos empresariales?

Tabla 12-3: Aplicación del indicador eficacia

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	1	11%
Frecuentemente	5	56%
Nunca	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

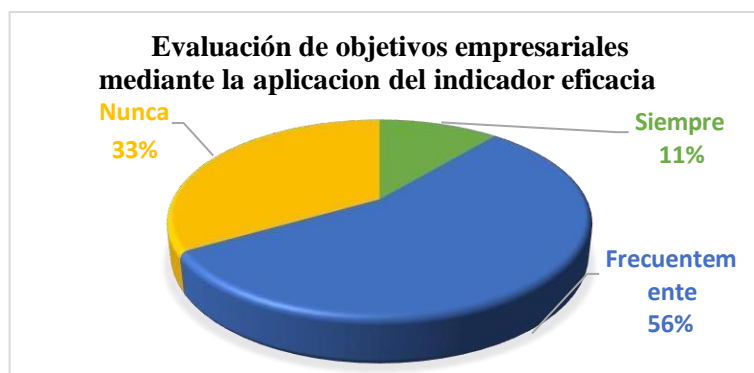


Gráfico 5-3: Evaluación de objetivos empresarial

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

El 56% correspondiente a 5 empleados respondió que frecuentemente se evalúan los objetivos empresariales mediante la aplicación del indicador eficacia, mientras que 3 empleados equivalentes al 33% indicaron que nunca se evalúan los resultados; y el 11% que corresponde a 1 empleado mantuvo su respuesta que siempre se realiza dicha evaluación por ende, la mayor parte de empleados encuestados piensan que frecuentemente se efectúan evaluaciones mediante el indicador eficacia en la entidad, sin embargo, consideran que la empresa para lograr que la gestión empresarial se cumpla con efectividad debe aplicar este indicador de manera periódicas y así cumplir los objetivos institucionales de manera adecuada.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



6. ¿La empresa ha capacitado al personal en sus diferentes departamentos

Tabla 13-3: Capacitación al personal

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Nunca	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Capacitación al personal en sus diferentes departamentos



Gráfico 6-3: Capacitación al personal

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

El 100% de los empleados encuestados señalaron que nunca se realizan capacitaciones en la empresa, por ende, la mayoría de empleados consideran que debe existir capacitaciones a todo el personal, pero deberían incrementar este tipo de formaciones para mejorar la productividad, estabilidad económica.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



7. ¿Considera Uds., que los recursos con los que cuenta la fábrica sirven de apoyo para la mejora continua?

Tabla 14-3: Mejora continua en los recursos empresariales

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	4	44%
Nunca	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)



Gráfico 7-3: Mejora continua en los recursos empresariales

Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

Del 100% de los empleados, el 56% indicó que nunca aportan los recursos empresariales en la mejora continua de Lácteos Santa Fe, y el 44% señaló que frecuentemente aportan los recursos al rendimiento de la entidad; en sinopsis, los encuestados en su mayoría afirman que no contribuyen los recursos, pero consideran que se debe tomar acciones ante los mismos para optimizar el rendimiento empresarial.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**CSA
8/12**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

8. ¿Realiza cambios Lácteos Santa Fe, en sus productos para alcanzar la satisfacción del cliente?

Tabla 15-3: Satisfacción del cliente

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	3	33%
Frecuentemente	5	56%
Nunca	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)



Gráfico 8-3: Satisfacción del cliente
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

El 56% de los empleados indicó que frecuentemente se realiza cambios en sus productos para alcanzar la satisfacción de sus clientes, mientras que el 33% señaló que siempre ejecutan cambios y por último el 11% mencionó que no existe modificación alguna en los productos ofrecidos; por ello, la mayoría de los encuestados afirma que los clientes reciben cambios en sus productos ofrecidos a sus clientes, donde además cabe señalar que Lácteos Santa Fe, debe motivar a sus clientes para alcanzar su fidelidad y aumentar la satisfacción de los mismos.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



9. ¿Se mejora la calidad de los productos ofrecidos?

Tabla 16-3: Calidad del Producto

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	4	44%
Frecuentemente	4	44%
Nunca	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)



Gráfico 9-3: Calidad del Producto
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

El 45% de los empleados mencionó que siempre se efectúan mejoras en la calidad de los productos, por otra parte, el 44% dijo que frecuentemente se lo realiza, y el 11% precisó que nunca se desarrollan cambios; en conclusión, la mayoría de empleados encuestados de Lácteos Santa Fe, confirmó que, si se realizan modificaciones para mejorar la calidad del producto, pero es necesario e indispensable actualizar las normas de calidad con las que cuenta la entidad.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

10. ¿Existe un espacio designado adecuado y exclusivo para realizar los procesos contables?

Tabla 17-3: Espacio adecuado

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	2	22%
Frecuentemente	2	22%
Nunca	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)



Gráfico 10-3: Espacio adecuado para la realización de procesos contables
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

Del 100% de los empleados encuestados, el 56% señaló que no existe un lugar adecuado para llevar a cabo las funciones contables, el 22% precisó que siempre y frecuentemente existe dicho espacio; en conclusión, la mayor parte de empleados de Lácteos Santa Fe, afirmó que no puede llevarse a cabo de manera apropiada los diferentes procesos contables ya que el departamento contable no dispone de un área adecuada de trabajo.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



11. ¿Dispone la empresa de un plan de cuentas?

Tabla 18-3: Plan de Cuentas

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	11%
Nunca	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
 Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

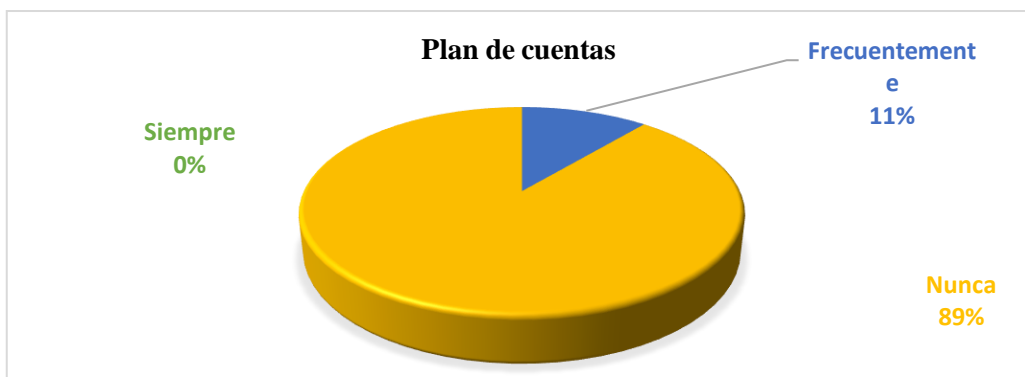


Gráfico 11-3: Plan de Cuentas
 Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 89% que representa a 8 empleados indicó que la empresa nunca ha aplicado un plan de cuentas por ende no cuenta con ninguno, por otro lado, el 11% que corresponde a 1 trabajador señaló que frecuentemente se aplica; por lo tanto, la mayoría de encuestados aludió que Lácteos Santa Fe no cuenta con manuales ni mucho menos con un plan de cuentas que permitan el desarrollo adecuado de las operaciones financieras y contables de la empresa de manera eficiente.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

12. ¿Con que frecuencia Lácteos Santa Fe, emite balances financieros para ser analizados?

Tabla 19-3: Emisión de balances Financieros

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	22%
Nunca	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Santa Fe, 2021
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

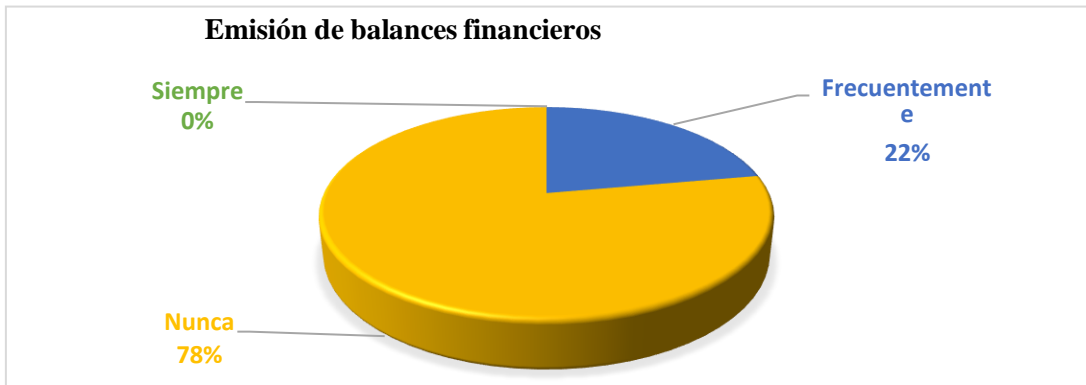


Gráfico 12-3: Emisión de balances Financieros
Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

Análisis e interpretación:

Del 100% de los empleados que fueron encuestados, el 78% mencionó que nunca se analiza los balances financieros, mientras que por otra parte, el 22% afirmó que frecuentemente se emite y se estudia dichos balances; en conclusión, la mayor parte de los encuestados aseguró que en la entidad no se realiza un control adecuado sobre el manejo de los estados financieros y lamentablemente al no efectuarse de forma constante, impide que la entidad logre mejorar los procesos organizacionales así como el nivel de sus ventas y la optimización de recursos.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

IPP
½

Riobamba, 28 de junio del 2021

Oswaldo García

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

Presente.

De mi consideración

A la empresa Lácteos Santa Fe de la ciudad de Riobamba se realizó un examen a la gestión de la empresa por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2019; como resultado del trabajo se detalla el informe preliminar con las debilidades detectadas en esta fase.

1. Objetivos Desconocidos.

Conclusión:

La empresa Lácteos Santa Fe, no tiene bien definido los procesos administrativos, contables y operativos que deben ser respetados por los miembros de la fábrica e impide el cumplimiento de los objetivos empresariales al momento de tomar decisiones.

Recomendación:

Al Gerente General compartir y sentir pertinencia con los objetivos empresariales y de esta manera poder mejorar el desarrollo de sus decisiones.

2. Metas desconocidos

Conclusión:

En la empresa existen complicaciones al establecer objetivos y metas en la empresa, debido a que no cuenta con herramientas e instructivos lo que ocasiona que no se desarrollen adecuadamente las actividades.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha	28/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.	Fecha	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

IPP
2/2

Recomendación:

Al Gerente General: medir y analizar las transacciones de la entidad, revisar la presentación de los estados financieros de manera adecuada, con orden.

3. Misión no promueve la responsabilidad social

Conclusión:

No cuenta con un control de calidad para los procesos de producción que pueda identificar y evaluar las falencias en los procesos de producción.

Recomendación

Al Gerente General, realizar un seguimiento a las acciones productivas dentro de la empresa para mejorar la calidad de sus productos.

OSWALDO GARCIA

Oswaldo Garcia

Rut Chuñay

GERENTE GENERAL

AUDITOR JUNIOR

Elaborado por:

R. R. CH. S.

Fecha

28/06/2021


Revisado por:

J.M.P.F/M.A.G.

Fecha

03/08/2021

3.4.2. FASE II

	<p>EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019</p> <p>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p>	<p>AC 3</p>		
<p><i>FASE II: Planificación Específica Coso III</i></p>				
	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	29/06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**PA
1/1**

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA


PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

OBJETIVO:

- Definir la matriz FODA
- Evaluar el control interno mediante el sistema COSO III.
- Calificar los niveles de confianza y riesgo de cada componente analizado.
- Elaborar un programa por cada uno de los componentes.
- Elaborar el informe de planificación específica.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaborar la Matriz FODA de la empresa	FODA	R.R.CH.S.	30/06/2021
2	Realizar la matriz priorizada	MP	R.R.CH.S.	01/07/2021
3	Analizar la matriz del perfil estratégico interno	MPI	R.R.CH.S.	01/07/2021
4	Elaborar la matriz del perfil estratégico externo	MPE	R.R.CH.S.	02/07/2021
5	Elaborar y aplicar los cuestionarios de control interno para cada componente.	CCI	R.R.CH.S.	05/07/2021
6	Elaborar la matriz de resumen de riesgo por componente.	MRC	R.R.CH.S.	05/07/2021
7	Elaborar un informe de resultados	IR	R.R.CH.S.	07/07/2021
8	Preparar el informe del control interno y comunicar a los funcionarios.	ICI	R.R.CH.S.	08/07/2021
9	Elaborar el informe de planificación específica.	IPE	R.R.CH.S.	09/07/2021

Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	29/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021

	EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE	AMF ½	
AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019			
FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia. 2. Atención personalizada al cliente. 3. Variedad de productos. 4. Calidad de servicio. 5. Buen ambiente de trabajo. 6. Experiencia en la producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de acceso a créditos. 2. Aceptación de financiamiento externo. 3. Necesidad del mercado de adquirir productos nutritivos. 4. Mercado con falta de productos naturales. 		
DEBILIDADES	AMENAZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un manual de funciones. 2. No tiene un sistema de control de calidad. 3. No se evalúa los procesos de contabilidad. 4. Falta de evaluación del cumplimiento del indicador eficiencia de manera oportuna. 5. No posee un plan estratégico. 6. Desconocimiento de metas y objetivos de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de nuevos competidores. 2. Reformas periódicas de carácter tributario. 3. Cultura de compra en las personas. 4. Alza de precios de materia prima, para la elaboración de los productos. 5. Incremento de desempleo. 		
Figura 8-3: Matriz FODA Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)			
Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	30/06/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**AMF
2/2**

ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

ANÁLISIS SITUACIÓN INTERNA

Los factores internos son aquellos elementos como las habilidades, aptitudes, recursos que la Empresa Lácteos Santa Fe, genera en el interior de la entidad, estos factores también están conformados por las debilidades que simbolizan los aspectos negativos que tiene la empresa y que son asociados debido a que se pueden manejar o controlar dentro de la entidad.

ANÁLISIS SITUACIÓN EXTERNA

Los factores externos son aquellos componentes que se generan fuera de la entidad y afectan de manera directa e indirecta al desarrollo normal de la empresa, para lo cual el análisis FODA, permite identificar y actuar sobre las contingencias externas que no son confiables en ciertas ocasiones por parte de la empresa Lácteos Santa Fe.

	Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	30//06/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**MC FO
1/1**

MATRIZ CORRELACIONAL FO

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	T O T A L	%
	Fortaleza	Infraestructura propia	Atención personalizada cliente.	Variedad de productos	Calidad de servicio	Buen ambiente de trabajo	Experiencia en la producción.		
	Oportunidad								
O1	Facilidad de acceso a créditos.	5	3	4	4	3	4	23	27%
O2	Aceptación de financiamiento externo.	4	4	4	5	3	3	23	27%
O3	Necesidad del mercado de adquirir productos nutritivos.	4	3	3	3	2	4	19	22%
O4	Mercado con falta de productos naturales.	3	3	3	4	2	5	20	24%
	TOTAL	16	13	14	16	10	16	85	100%
		18,82%	15,30%	16,47%	18,82%	11,77%	18,82%	100%	

Gran Amenaza=1

Amenaza=2

Normal=3

Oportunidad=4

Gran Oportunidad=5

Elaborado por:	R.R.CH.S	Fecha:	01/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/MA.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**MC DA
1/1**

MATRIZ CORRELACIONAL DA

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	T O T A L	%
	Debilidad Amenaza	Inexistencia de un manual de funciones	No tiene un sistema de control de calidad	No se evalúan los procesos de contabilidad	Falta de evaluación del cumplimiento del indicador eficiencia de manera oportuna.	No posee un plan estratégico	Desconocimiento de metas y objetivos de los trabajadores de la empresa.		
A1	Incremento de nuevos competidores.	3	3	3	2	1	2	14	19,18
A2	Reformas periódicas de carácter tributario	2	3	1	3	3	1	13	17,81
A3	Cultura de compra en las personas.	3	3	3	3	2	2	16	21,92
A4	Alza de precios de materia prima, para la elaboración de los productos.	2	1	3	4	3	3	16	21,92
A5	Incremento de desempleo	1	2	2	3	3	3	14	19,18
	TOTAL	11	12	12	15	12	11	73	100%
		15,07%	16,44%	16,44%	20,55%	16,44%	15,07%	100%	

Elaborado por: R.R.CHS

Fecha: 01/07/2021

Revisado por: J.M.P.F/M.A.G.S

Fecha: 03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

MP
1/1

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

FORTALEZAS	
F1	Infraestructura propia
F5	Atención personalizada al cliente
F4	Variedad de productos
F2	Calidad de Servicio
F6	Buen ambiente de trabajo
F3	Experiencia en la producción
DEBILIDADES	
D5	Inexistencia de un manual de funciones
D2	No tiene un sistema de control de calidad
D3	No se evalúa los procesos de contabilidad
D1	Falta de evaluación del cumplimiento del indicador eficiencia de manera oportuna
D4	No posee un plan estratégico
D6	Desconocimiento de metas y objetivos de los trabajadores de la empresa.
OPORTUNIDADES	
O3	Facilidad de acceso a créditos
O4	Aceptación de financiamiento externo
O1	Necesidad del mercado de adquirir productos nutritivos
O2	Mercado con falta de productos naturales
AMENAZAS	
A2	Incremento de nuevos competidores
A1	Reformas periódicas de carácter tributario
A4	Cultura de compra en las personas
A5	Alza de precios de materia prima, para la elaboración de los productos
A3	Incremento de desempleo.

	Elaborado por:	R.R.C.H.S	Fecha:	01/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

MPEI

1/2

MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
	1	2	3	4	5
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un manual de funciones. • No tiene un sistema de control de calidad. • Deficiencia de políticas empresariales. • Falta de indicadores de gestión. • No posee un plan estratégico. • Desconocimiento de metas y objetivos de los trabajadores de la empresa. <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia. • Atención personalizada al cliente. • Variedad de productos • Calidad de servicio. • Buen ambiente de trabajo • Experiencia en la producción 					
TOTAL	2	3	2	2	3
PORCENTAJE	16,6%	25%	16,6%	16,6%	25%
	Elaborado por: R.R.CH.S.		Fecha: 01/07/2021		
	Revisado por: J.M.P.F/M.A.G.S		Fecha: 03/08/2021		



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**MPEI
2/2**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR


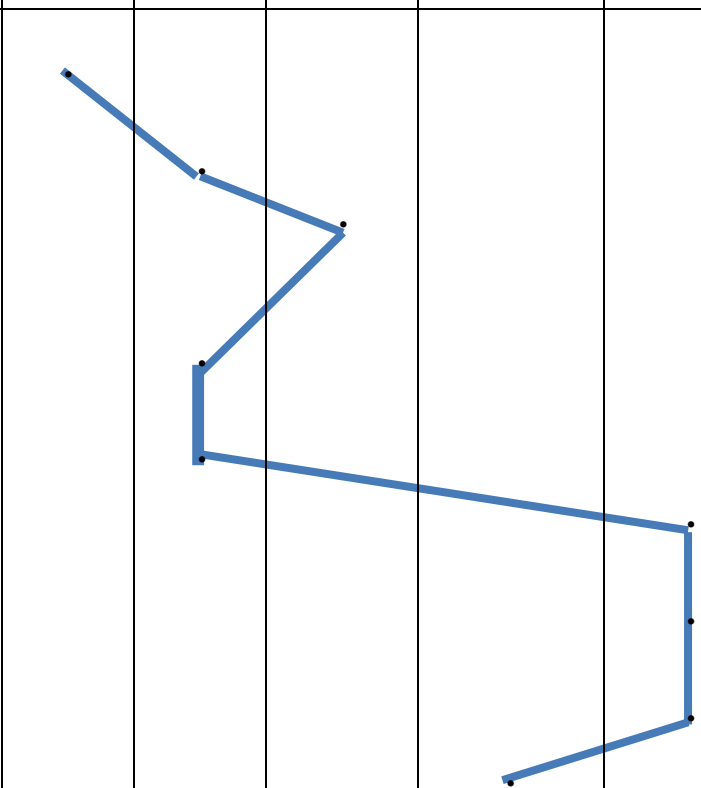
ANÁLISIS MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

El perfil estratégico interno de la empresa Lácteos Santa Fe se relaciona con el análisis a las fortalezas y debilidades se encuentra de la siguiente manera: la gran fortaleza representa al 25%; por otro parte la fortaleza constituye el 16,66%; de igual manera representa el 16,66% equilibrio, mientras que las debilidades representan al 16,66% como gran debilidad corresponde al 25%.

En conclusión, la empresa cuenta con grandes fortalezas para disminuir las debilidades más sobresalientes que son: Inexistencia de un manual de funciones, No tiene un sistema de control de calidad; por otro lado, las fortalezas más relevantes son: Atención personalizada al cliente, calidad de servicio.

Por lo que los factores internos nos indican que la gestión administrativa de la empresa es eficiente puesto que gracias a las fortalezas que posee puede contrarrestar y controlar de una manera adecuada, tomando las medidas y planes necesarios para la mejora de la empresa las diferentes debilidades que se han ido presentando en la entidad.

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	02/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021

	EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				MPEE ½
	MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO				
ASPECTOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
	1	2	3	4	5
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de nuevos mercados. • Reformas periódicas de carácter tributario. • Cultura de compra en las personas. • Alta de precios de materia prima, para la elaboración de los productos. • Incremento de desempleo. Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de acceso a créditos. • Aceptación de financiamiento externo. • Necesidad del mercado de adquirir productos nutritivos. • Mercado con falta de productos naturales. 					
TOTAL	1	3	1	1	3
PORCENTAJE	11,11%	33,33%	11,11%	11,11%	33,33%
	Elaborado por:		R.R.CH.S.		Fecha:
	Revisado por:		J.M.P.F/M.A.G.S		02/07/2021 03/08/2021



**EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**AMPEE
2/2**

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

ANÁLISIS MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

El perfil estratégico externo de la empresa Lácteos Santa Fe que se encuentra relacionado con el análisis de las amenazas y oportunidades, en este caso la gran amenaza está representado con el 11,11% y la amenaza con el 33,33%, en equilibrio un 11,11%, mientras que la gran oportunidad representa el 33,33% y la oportunidad con el 11,11%.

Se puede concluir que la empresa tiene grandes oportunidades que puede aprovecharlas las mismas que son: Facilidad de acceso a créditos, Aceptación de financiamiento externo y Necesidad del mercado de adquirir productos nutritivos, para combatir las amenazas de la empresa como es Incremento de nuevos mercados, los cuales son una gran competencia.

Por lo que se determina que los factores externos indican que la gestión administrativa mantiene resultados ineficientes, en el aprovechamiento de las diferentes oportunidades para la contraprestación de las amenazas que se van presentando ante la misma.

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	02/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



**EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019**

**CCI
1/17**

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	RIESGO.	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta con un código de ética la empresa?		X	10	4	@ La empresa no cuenta con un código de ética.
2	¿Comparte las funciones que debe desarrollar los trabajadores?		X	10	3	@ La empresa no cuenta con un organigrama.
3	¿Cuenta con objetivos empresariales?		X	10	4	
4	¿Los trabajadores conocen los niveles jerárquicos de la empresa?	X		10	2	
5	¿Se comparte con los trabajadores de la empresa las metas y objetivos?		X	10	4	@ La empresa no cuenta con metas y objetivos específicos.
	TOTAL Σ	2 ✓	8 ✓	50 ✓	17 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

Elaborado por:	R.R.C.H.S.	Fecha:	05/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
2/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Existe una división adecuada de los trabajadores?	X		10	2	
2	¿las decisiones de gerencia generan un impacto positivo en la empresa?		X	10	4	
3	¿La empresa propone políticas para el desarrollo continuo?		X	10	4	@No promueve políticas.
4	¿El actual estilo de la dirección permite el contacto con los trabajadores?		X	10	3	
5	¿Se comparte las decisiones y responsabilidades a los trabajadores?		X	10	4	
	TOTAL Σ	2 ✓	8 ✓	50 ✓	17 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
3/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿La estructura organizacional de la empresa se ha establecido correctamente?		X	10	4	@No se ha establecido correctamente la estructura organizacional.
2	¿El organigrama estructural señala los tipos de autoridad, responsabilidad y dependencia?		X	10	4	
3	¿Conocen los empleados la estructura organizacional de la empresa?		X	10	4	
4	¿La estructura organizacional permite el cumplimiento de los objetivos de la entidad?		X	10	4	
5	¿Identifican los trabajadores a la máxima autoridad de la empresa?	X		10	2	
	TOTAL Σ	2 ✓	8 ✓	50 ✓	18 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
4/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿La empresa establece el conocimiento y debilidades para ocupar un puesto de trabajo?		X	10	4	
2	¿Existe un manual de actividades y procedimientos para cada dirección de la empresa?		X	10	2	@ La empresa no posee un manual de actividades y procedimientos para cada dirección.
3	¿Los miembros de la empresa han sido capaz de resolver cualquier problemática?	X		10	2	
4	¿Se contribuye al desarrollo de la competencia de los trabajadores mediante capacitaciones continuas?	X		10	3	
5	¿Los trabajadores muestran compromiso para mejorar la capacidad profesional?	X		10	4	
	TOTAL Σ	6\checkmark	4\checkmark	50\checkmark	15\checkmark	

MARCAS

Σ Sumatoria

\checkmark Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
5/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿La empresa posee políticas que regulan el manejo adecuado del talento humano?		X	10	4	@ No posee políticas la empresa.
2	¿Existe un adecuado tratamiento en el proceso de contratación del nuevo personal?		X	10	2	
3	¿Todos los trabajadores conocen el límite de autoridad y responsabilidad en el desarrollo de las actividades?	X		10	3	
4	¿Conforme la importancia de las actividades de la empresa se asigna autoridad a un trabajador?	X		10	2	
5	¿Se guía al personal de la empresa, al desempeño eficiente de las actividades?	X		10	2	
	TOTAL Σ	6\checkmark	4\checkmark	50\checkmark	15\checkmark	

MARCAS

Σ Sumatoria

\checkmark Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
6/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS
PRINCIPIO: ESPECIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS RELEVANTES

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Se identifican los riesgos y se da a conocer al gerente?		X	10	2	@ No ha establecido la empresa métodos para identificar los riesgos.
2	¿Se toma en cuenta el criterio del personal en la identificación del riesgo?	X		10	3	
3	¿El sistema informático de la empresa está acorde a las necesidades?	X		10	4	
4	¿La empresa cuenta con una matriz de fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas	X		10	6	
5	¿Los productos que ofrece la entidad son verificados antes de la venta	X		10	2	
	TOTAL Σ	8 ✓	2 ✓	50 ✓	17 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

Elaborado por:

R.R.CH.S.

Fecha:

05/07/2021

Revisado por:

J.M.P.F/M.A.G.S

Fecha:

03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
7/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Existen límites máximos y mínimos para la aceptación de riesgos?	X		10	5	
2	¿Existe una adecuada segregación de los productos en la empresa?	X		10	4	
3	¿Se han establecido políticas que evalúen la selección de proveedores?		X	10	6	@ No se han establecido políticas que evalúen la selección de proveedores.
4	¿Se toman medidas preventivas para identificar y analizar los riesgos?	X		10	2	
5	¿La entidad determina y conoce los costos reales de los productos que ofrece?	X		10	4	
	TOTAL Σ	8 ✓	2 ✓	50 ✓	21 ✓	

ANÁLISIS: La empresa .no ha establecido políticas que permitan evaluar la selección de proveedores

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
8/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS
PRINCIPIO: EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Se analizan las consecuencias de los riesgos?	X		10	7	
2	¿Se califican las actividades de la empresa, siendo capaz esta de reaccionar adecuadamente en defensa de un riesgo?	X		10	5	
3	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los posibles cambios que puede poseer la empresa en la evaluación de riesgos?		X	10	4	@ No existe ningún mecanismo para anticiparse a posibles cambios.
4	¿Se implementa actividades de control para evaluar los posibles riesgos por fraude?	X		10	6	
5	¿Se controla las acciones de la empresa mediante la discusión directa?	X		10	4	
	TOTAL Σ	8 ✓	2 ✓	50 ✓	26 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
9/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE CAMBIOS IMPORTANTES

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Se cuantifican las actividades en los cambios de la empresa como son directrices manuales y computarizadas?	X		10	2	
2	¿Se implementan actividades de control entorno a los objetivos de la empresa?	X		10	3	
3	¿Se controla las acciones de la empresa mediante la discusión directa?	X		10	3	
4	¿Se controla la eficiencia de las direcciones de la empresa mediante indicadores de gestión?		X	10	4	@ No se aplican indicadores de gestión.
5	¿La utilización de indicadores de gestión ayudan a la empresa a medir el desempeño de los empleados?	X		10	2	
	TOTAL Σ	8[√]	2[√]	50[√]	14[√]	

MARCAS

Σ Sumatoria

[√] Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
10/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PRINCIPIO: SELECCIÓN Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Las funciones de la empresa son controladas por distintas personas?	X		10	2	
2	¿La empresa cuenta con un manual de actividades de control?		X	10	2	@ No cuenta con un manual de actividades de control
3	¿Las actividades de control son realizadas por personas capacitadas?	X		10	2	
4	¿La empresa posee un responsable para controlar el desarrollo de las actividades?	X		10	2	
5	¿Se guía al personal de la empresa al correcto desempeño de sus actividades?	X		10	2	
	TOTAL Σ	8 ✓	2 ✓	50 ✓	10 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
11/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PRINCIPIO: DISEÑO Y DESARROLLO DE CONTROLES GENERALES SOBRE
TECNOLOGÍA

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Se establece actividades de control relevantes sobre la infraestructura tecnológica?	X		10	2	
2	¿Se determinan actividades de control sobre los procesos tecnológicos?	X		10	2	
3	¿Se informa sobre los equipos tecnológicos personal?	X		10	2	
4	¿Se controla periódicamente el desarrollo de los controles tecnológicos?		X	10	3	@ No se controla periódicamente el desarrollo de los controles
5	¿Se efectúa un control periódico a la ejecución de presupuesto?	X		10	2	
	TOTAL Σ	8\checkmark	2\checkmark	50\checkmark	11\checkmark	

MARCAS

Σ Sumatoria

\checkmark Verificado

@Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
12/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PRINCIPIO: IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Se realizan planificaciones que faciliten las políticas empresariales?		X	10	3	
2	¿Posee un manual de políticas y procedimientos?		X	10	4	@ No posee un manual de políticas y procedimientos.
3	¿Se capacita al personal en cuanto a los procedimientos empresariales?	X		10	2	
4	¿La gerencia realiza actividades de dirección y supervisión?	X		10	2	
5	¿Existe un responsable para el tratamiento de políticas y procedimientos?		X	10	2	
	TOTAL Σ	4 ✓	6 ✓	50 ✓	13 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE

CCI
13/17

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PRINCIPIO: USO DE INFORMACIÓN RELEVANTE

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Se verifica que la información sea oportuna y clara?	X		10	2	
2	¿Se realiza planificación de la transmisión de la información relevante?	X		10	3	
3	¿Se verifica que la información de cada dirección de la empresa sea correcta?		X	10	3	
4	¿Se mantiene un sistema de seguridad sobre la infra estructura notable?	X		10	2	
5	¿Se controla periódicamente la información significativa de la empresa?		X	10	4	@ No se efectúan controles periódicos acerca de la información significativa de la empresa
	TOTAL Σ	6 ✓	4 ✓	50 ✓	30 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
14/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PRINCIPIO: COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿El sistema informativo de la empresa está acorde a las necesidades?	X		10	2	
2	¿Se mantiene una buena comunicación con los empleados?	X		10	2	
3	¿La gerencia realiza actividades para fortalecer la comunicación interna?		X	10	4	@ No se realiza actividades para fortalecer la comunicación interna.
4	¿Se capacita constantemente al personal para mejorar el desempeño interno?	X		10	2	
5	¿Las actividades realizadas por gerencia facilita el desempeño de los trabajadores?		X	10	3	
	TOTAL Σ	6\checkmark	4\checkmark	50\checkmark	13\checkmark	

MARCAS

Σ Sumatoria

\checkmark Verificado

@Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
15/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PRINCIPIO: COMUNICACIÓN EXTERNA

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿La comunicación externa es adecuada y entendida por el personal?	X		10	2	
2	¿Se encuentra evidenciado los procesos de comunicación externa de manera eficaz?	X		10	2	
3	¿Existe una metodología eficaz para la comunicación con el cliente?	X		10	2	
4	¿La empresa utiliza métodos de comunicación externa claros para enfrentar cualquier situación?		X	10	4	@ No utiliza métodos claros de comunicación externa
5	¿Existen canales de comunicación externa en la empresa?	X		10	2	
	TOTAL Σ	8\checkmark	2\checkmark	50\checkmark	12\checkmark	

MARCAS

Σ Sumatoria

\checkmark Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
16/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PRINCIPIO: CONDUCCIÓN A EVALUACIONES CONTINUAS Y/ O INDEPENDIENTES

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿El personal está capacitado para la aplicación de evaluaciones continuas?		X	10	8	@ No existe una capacitación continua.
2	¿Se realizan controles sobre las evaluaciones?	X		10	6	
3	¿Existe algún control que realice la gerencia para evaluar el funcionamiento de la empresa?	X		10	5	
4	¿Se identifica y analiza los riesgos de las evaluaciones de la empresa?	X		10	6	
5	¿Se debería mejorar los procesos de evaluaciones continuas?	X		10	5	
	TOTAL Σ	8 ✓	2 ✓	50 ✓	30 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CCI
17/17

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III
COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PRINCIPIO: EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO	POND.	CAL. POND.	OBSERVACIONES
1	¿Gerencia realiza actividades después de concluida las evaluaciones al personal?	X		10	3	
2	¿Se comunican las deficiencias de manera adecuada?		X	10	8	@ No se comunica de manera adecuada las deficiencias.
3	¿Existe un manual de comunicación en la empresa?		X	10	4	
4	¿El manual de comunicación debe cumplir con normas de calidad?	X		10	5	
5	¿Se promueve la mejora continua para la evaluación y comunicación de deficiencias?	X		10	4	
	TOTAL Σ	6 ✓	4 ✓	50 ✓	24 ✓	

MARCAS

Σ Sumatoria

✓ Verificado

@ Hallazgo

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	05/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

MRC
1/1

MATRIZ DE RESUMEN DE RIESGOS COSO III

N°	COMPONENTE	RIESGO
1	AMBIENTE DE CONTROL	82
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	64
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	57
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	48
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	54
	TOTAL	Σ 305

301-400 Sistema Control Interno No Confiable

251-300 Sistema Control Interno Moderadamente Confiable

118-250 Sistema Control Interno Confiable

100-115 Sistema Control Interno Efectivo

ANÁLISIS:

En la evaluación de control interno mediante el COSO III a los cinco componentes y 17 principios, se logró establecer que tiene un riesgo de 305 puntos, lo que significa que el Sistema de Control Interno de la empresa no es Confiable. Las debilidades más relevantes se encuentran en el ambiente de control con 82 puntos, por su parte el componente de evaluación de riesgos con 64 puntos, por otro lado, el componente actividades de control con 57 puntos, el componente supervisión y monitoreo en cambio alcanzó 54 puntos y finalmente el componente información y comunicación tuvo 48 puntos.

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	07/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

IR
1/1

INFORME DE RESULTADOS

Riobamba, 07 de julio del 2021

Señor

Oswaldo García

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE.

Ciudad

De mi consideración

Como parte de la Auditoría de gestión que se encuentra desarrollándose en su prestigiosa empresa, comprendido en el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019 en la extensión requerida por las NIA, bajo estas normas se emplea la evaluación de control interno en base al método COSO III, para determinar procedimientos de control para establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno.

El estudio y evaluación de control interno ha permitido determinar la oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión de los movimientos existentes en cada ámbito de la entidad, no tenía por finalidad conocer debilidades que pudieran existir en el control interno sin embargo en la evaluación las principales condiciones importantes se detallan a continuación en las conclusiones y recomendaciones.

Los resultados obtenidos de la presente evaluación de control interno se encuentran plasmados en el informe final.

Atentamente,

Rut Chuñay

AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	07/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Riobamba, 08 de julio del 2021

Señor

Oswaldo García.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LACTEOS SANTA FE

Presente.

De mi consideración

Reciba un cordial saludo, a la vez que me permito informar como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a evaluar el sistema de control interno de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que para cada caso se efectúan las recomendaciones, a fin de fortalecer el sistema de control interno y minimizar riesgos innecesarios, el detalle es el siguiente:

1. Inexistencia de un código de ética para la empresa.

Debilidad

La inexistencia de un código de ética en la empresa ocasiona que no tenga lineamientos a seguir

Recomendación

Al gerente general: implementar el código de ética, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la empresa.

2. Inexistencia de un manual de actividades y procedimientos para las direcciones de la empresa.

Debilidad

La inexistencia de un manual de actividades y procedimientos imposibilita que los colaboradores puedan desarrollar adecuadamente sus habilidades

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	08/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

ICI
2/2

Recomendación

Al gerente general: implementar un manual de actividades y procedimientos para que los colaboradores realicen de mejor manera su trabajo.

3. Inexistencia de políticas empresariales.

Debilidad

La inexistencia de políticas empresariales genera que los colaboradores no puedan cumplir un reglamento previamente establecido.

Recomendación

Al gerente general: se le recomienda definir políticas empresariales que permita a los colaboradores pensar y actuar adecuadamente.

4. Inexistencia de indicadores de desempeño que permitan controlar la eficiencia de las direcciones de la organización.

Debilidad

No se aplican indicadores de desempeño impidiendo supervisar y evaluar la gestión de las direcciones.

Recomendación

Al gerente general requerir estructurar indicadores de desempeño para controlar el desempeño de las diferentes direcciones de la empresa.

Atentamente,

Rut Chuñay
AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	08/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

IPE
1/1

INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Riobamba, 09 de julio del 2021

Señor

Oswaldo García.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE.

Presente.

De mi consideración

Mediante la presente me permito informarle a la empresa, como parte de la Auditoría de Gestión realizada, la culminación de la fase de planificación específica de la misma para lo cual, en la evaluación del control interno, se utilizó el COSO III y se detectó las debilidades que a continuación se detallan, las cuales contienen sus respectivas recomendaciones.

Método utilizado COSO III, 5 componentes y 17 principios.

DEBILIDADES

H 1 La empresa no define los procesos administrativos.

H 2 La empresa no designa funciones en el área contable

H 3 No cuenta con un manual de actividades y procedimientos para cada área.

H 4 No posee un manual de políticas y procedimientos.

Rut Chuñay

AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	09/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021



INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA


DEBILIDADES

- H 5** No se miden los objetivos y metas empresariales.
- H 6** La empresa plantea sus decisiones de forma verbal.
- H 7** La empresa no cuenta con herramientas e instructivos para el desarrollo de las actividades.
- H 8** No cuenta con un organigrama de funciones de la empresa.
- H 9** No se controla los procesos Contables ni se mide la eficiencia en los procesos.
- H 10** La empresa no cuenta con un control de calidad para los procesos.

Rut Chuñay
AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	09/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	03/08/2021

3.4.3. FASE III

	<p><i>EMPRESA LACTEOS SANTA FE</i> <i>AUDITORÍA DE GESTIÓN</i> <i>PERÍODO 2019</i> <i>ARCHIVO CORRIENTE</i> <i>FASE III: EJECUCIÓN</i></p>	<p>PA 1/1</p>		
<h1><i>FASE III: Ejecución</i></h1>				
	Elaborado por:	R.R.CH.S.	Fecha:	12/07/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

PA
1/1

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO:

- Elaborar la hoja de hallazgos detectados de la Auditoría de Gestión a la empresa Lácteos Santa Fe.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Identificar los procesos a evaluar.	IPE	R. R.CH.S.	12/07/2021
2	Dar a conocer los procesos identificados.	PI	R. R.CH.S.	13/07/2021
3	Elaborar la Hoja de Hallazgos	HH	R. R.CH.S.	16/07/2021
4	Diseñar un plan para el mejoramiento de la gestión en los ámbitos administrativo, contable y de producción.	IG	R. R.CH.S.	19/07/2021

Elaborado por:	R. R.CH.S.	Fecha:	12/07/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	03/08/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

AC 4
IP
1/1

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Los procesos realizados en la empresa Lácteos Santa Fe, son un conjunto de actividades ordenadas en forma secuencial para alcanzar un objetivo en particular, la empresa desarrolla sus actividades cotidianas en diferentes áreas, siendo estos por escrito o en forma verbal

Lácteos Santa Fe, tiene varias áreas, pero para la evaluación se han identificado las siguientes:

- Área Administrativa.
- Área Contable.
- Área de Producción.

Para una mejor gestión en la Empresa Lácteos Santa Fe, es importante que la máxima autoridad de la entidad tome en consideración cada área, las cuales deben tener definido las funciones a cumplirse.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	15/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

AC 4
PI
1/3

PROCESO 1

TÍTULO:

Área Administrativa.

OBJETIVO:

Concretar objetivos y metas de la empresa.

CAMPO DE APLICACIÓN:

Directivo.

RESPONSABILIDADES:

1. Planear, establecer objetivos y buscar estrategias para alcanzarlos.
2. Asignar recursos y coordinar las actividades de la organización.
3. Designar funciones a cada área, controlar y dirigir cada actividad, motivar, liderar y comunicar las decisiones.
4. Corregir los errores que se puedan presentar.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	15/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

AC 4
PI
2/3

PROCESO 2

TÍTULO:

Área contable

OBJETIVO:

Demostrar, interpretar y evidenciar los movimientos contables de la empresa.

CAMPO DE APLICACIÓN:

Dirección Contable.

RESPONSABILIDADES:

1. Adquirir la información necesaria de la empresa.
2. Registrar los movimientos contables de la empresa de manera ordenada.
3. Administrar y contabilizar.
4. Comparar los registros contables y las políticas actuales de la empresa.
5. Reconocer las actualizaciones del Sistema de Rentas Internas.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	15/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

AC 4
PI
3/3

PROCESO 3

TÍTULO:

Área de Producción.

OBJETIVO:

Elaborar productos de buena calidad.

CAMPO DE APLICACIÓN:

Dirección de Producción

RESPONSABILIDADES:

1. Establecer procesos de calidad en la elaboración de productos.
2. Analizar los productos.
3. Medir y controlar los tiempos de elaboración de los procesos de cada producto.
4. Brindar la seguridad e higiene de la empresa.
5. Controlar los materiales adquiridos para la elaboración de los productos.
6. Registrar y controlar el inventario.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	15/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

HH
1/1

HOJA DE HALLAZGOS

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	La empresa no define los procesos administrativos.	Los procesos administrativos son un conjunto de etapas que permite alcanzar los objetivos.	Inexistencia de un plan administrativo	Los colaboradores no pueden desarrollar sus capacidades en su totalidad.	Al no contar con un plan administrativo, que detalle los procesos afecta directamente al funcionamiento de la empresa.	Al gerente General, se le recomienda, desarrollar procesos administrativos que permitan controlar las actividades que realizan en la empresa.
2	La empresa no define las funciones en el área contable.	Permite identificar las operaciones económicas.	Falta de un manual de funciones para cada área.	Existe duplicidad de actividades por parte de los trabajadores, y no se mejora la productividad en la empresa.	Al no conocer las funciones que se deben desempeñar, los trabajadores no se desarrollan de la mejor manera.	Al Gerente general se le recomienda, designar funciones claras para cada departamento que conforma la empresa, para evitar la duplicidad de funciones y poder medir el cumplimiento.
3	No posee un manual de política y procedimientos	Tiene como propósito fundamentar las normas y actividades que se deben realizar.	Falta de un manual de políticas y procedimientos	Los colaboradores de la empresa pueden incurrir en faltas y errores éticos.	Al no contar con un manual de políticas y procedimientos, no se mantiene una buena comunicación entre los trabajadores y directivos.	Se recomienda al Gerente General, y jefes de cada departamento elaborar un manual de funciones y políticas para que los trabajadores conozcan los procesos y niveles jerárquicos.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	10/03/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

HH
2/3

HOJA DE HALLAZGOS

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
4	No se miden los objetivos y metas empresariales .	Son logros que se quieren concretar, son logros que se quieren completar.	Inexistencia de un control de medida en el cumplimiento o de objetivos.	No se pueden tomar decisiones al desconocer el nivel de cumplimiento de los objetivos	Al no realizar un control y supervisión del cumplimiento de metas no se puede tener un índice de control en el cumplimiento de las actividades	Se le recomienda al Gerente General y al jefe de producción, implementar índices de control para poder medir el cumplimiento de las actividades y poder realizar una comparación en el desarrollo de las metas.
5	La empresa plantea sus decisiones de forma verbal.	Es la determinación para actuar ante una situación que presenta varias alternativas.	Falta de formalidad en la comunicación de resultados.	No se puede identificar de forma clara las correcciones que se deben tener en cada departamento, por lo que ocasiona incurrir en el mismo error.	Al no plasmar las decisiones y comunicarlas de forma escrita, los trabajadores de la empresa al cumplir sus actividades se olvidan las sugerencias que recibieron.	Al Gerente General se le recomienda, realizar decisiones en base a datos estadísticos y plasmarlos de manera escrita y dirigirlos a cada departamento para que se pueda medir el cumplimiento de las decisiones tomadas.
6	No cuenta con un organigrama de funciones de la empresa.	Es un documento formal que describe los puestos de trabajo de la organización	Inexistencia de un organigrama funcional	Los colaboradores de la empresa no cumplen sus funciones de acuerdo a las capacidades que tienen y no pueden desarrollarse en su totalidad al desconocer sus funciones.	La empresa al no contar con un organigrama funcional, que los trabajadores puedan ver e identificar sus funciones, provoca que no se cumplan las funciones de cada departamento.	Se le recomienda al Gerente general y Al contador realizar un presupuesto para poder contar con un organigrama funcional que los empleados puedan ver, para mejorar el cumplimiento de sus funciones.

Elaborado por:

R. R. CH. S.

Fecha:

10/03/2021

Revisado por:

J.M.P.F/M.A.G.S

Fecha:

29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

HH
3/3

HOJA DE HALLAZGOS

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
7	No se controla los procesos contables ni se mide la eficiencia en los procesos	Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	Falta de control en los procesos contables.	Al no contar con un control de los procesos, ocasiona que los procesos se retrasen y se dupliquen.	Al no contar con un control de los procesos contables ocasiona que las actividades se desarrollen sin orden y no se entreguen a tiempo.	Se le recomienda al gerente general establecer indicadores de control para el área contable.
8	La empresa no cuenta con un control de calidad para los procesos.	Permite hacer un seguimiento de las acciones productivas.	Inexistencia de un control de calidad en los procesos o de producción.	Al no contar con un control de calidad ocasiona que los trabajadores cometan faltas productivas involuntarias, y se producen errores en la elaboración de los productos.	Por la inexistencia de un control de calidad en los procesos de producción no controlados se puede tener mala calidad de los productos elaborados.	Al gerente general y de Producción se les recomienda implementar un control de calidad mensual y poder mejorar la evaluación de los resultados.

Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	10/03/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

IG
1/1

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR DE EFICIENCIA

Conocimiento de la misión y visión = $\frac{\text{Personas que conocen}}{\text{Total del personal}}$

Conocimiento de la misión y visión = $\frac{3}{10} = 30\%$

Análisis e interpretación: Los empleados de la empresa desconocen en su mayoría la misión y visión que se ha planteado para el crecimiento de la empresa. Del total del personal u 30% de los trabajadores de la empresa conocen la misión y visión de la empresa.


INDICADOR DE EFICACIA

Rendimiento de ventas = $\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ventas Netas}}$

Rendimiento de ventas = $\frac{85,386.58}{319,199.57} = 26.75\%$

Análisis e interpretación: La empresa tiene ventas elevadas, pero dentro de la misma existe muchos gastos los cuales al final del ejercicio la utilidad no es tan elevada. En relación a las ventas netas y la utilidad neta el rendimiento de las ventas de la empresa Lácteos Santa Fe, es del 26,75%.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	19/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021

	EMPRESA LACTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO CORRIENTE FASE II: EJECUCIÓN	DPA 1/3			
<p>Diseño de un plan para el Área administrativa:</p> <p>Para que se pueda mejorar la gestión administrativa se propone se reestructure el direccionamiento estratégico:</p> <p>Misión propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Naturaleza del negocio: Comercializar queso fresco, queso mozzarella, yogurt y crema de leche. ✓ Razón de la empresa: Satisfacer las necesidades de los clientes y brindar productos de alta calidad sin conservantes. ✓ Mercado al que se dirige: Su servicio está enfocado a los hogares. ✓ Posición esperada en el mercado: Liderar el mercado industrial de queso. ✓ Características de su servicio: Ofrecer productos naturales y saludables a la población como el queso y sus derivados. ✓ Valores y Principios: eficiente y proactivo. <p>En base a los aspectos detectados se propone la siguiente misión: “La empresa Lácteos Santa Fe es una empresa especializada los productos de queso fresco, queso mozzarella, yogurt y crema de leche en la ciudad de Riobamba, donde su motor principal es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando así productos naturales de alta calidad y con el compromiso de mejorar la atención e innovación de la línea de productos con el apoyo de un personal eficiente y proactivo”.</p> <p>Visión propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo: 5 años ✓ Posición en el mercado: solido ✓ Ámbito en el mercado: nacional ✓ Productos: Queso fresco, queso mozzarella, yogurt y crema de leche 					
		Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
		Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



Diseño de plan para el Área administrativa

✓ **Valores:** Honestidad, compromiso y responsabilidad.

La visión que se propone es: “Ser una empresa líder, con un sólido posicionamiento en alimentos lácteos, a nivel nacional, garantizando productos saludables, naturales que cuenta con estándares de calidad, proyectándonos como una empresa competitiva que cuente con un equipo de trabajo honesto, comprometido y responsable”.

Valores Institucionales:

Responsabilidad

Transparencia

Compromiso

Lealtad

Honestidad

Puntualidad

Organigrama propuesto:

Se sugiere un nuevo organigrama, en el que se deleguen funciones y responsabilidades basadas en un manual de funciones, con el fin de mejorar el proceso administrativo.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021

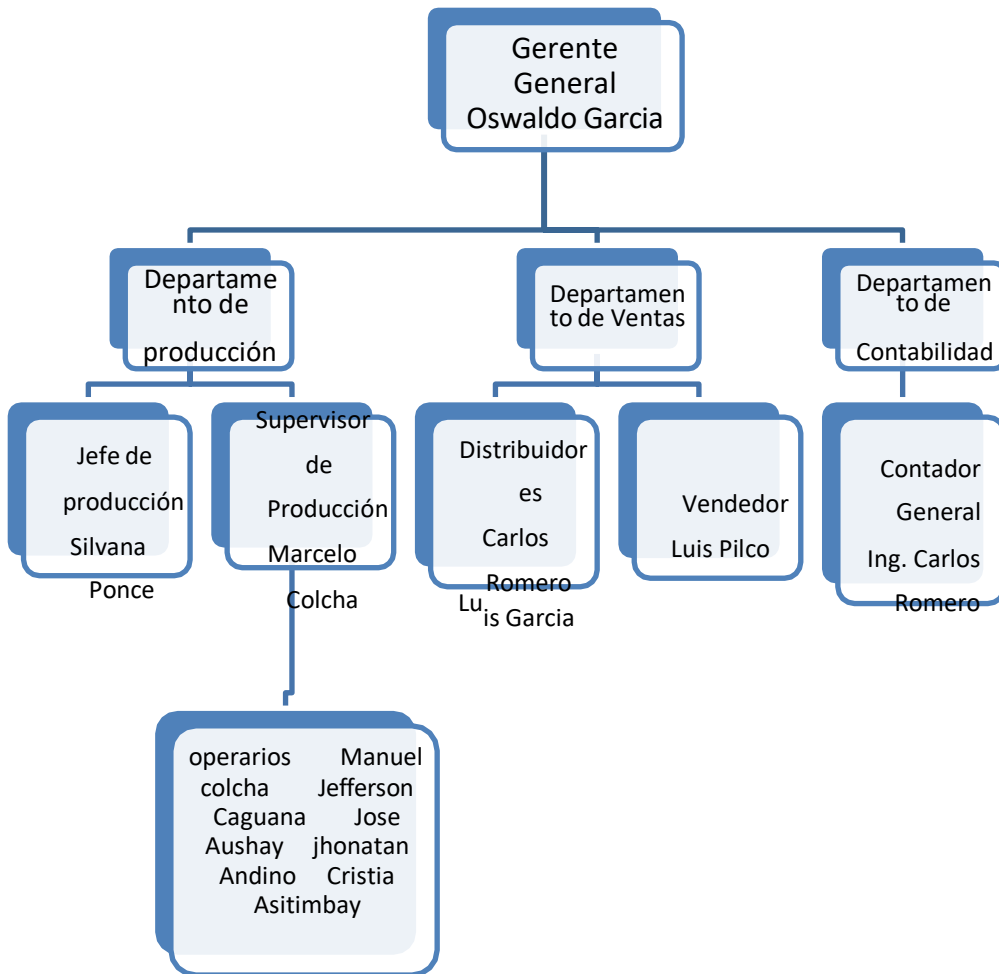


Figura 9-3: Diseño de plan para el área administrativa
 Elaborado por: Chuñay, Rut. (2021)

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021


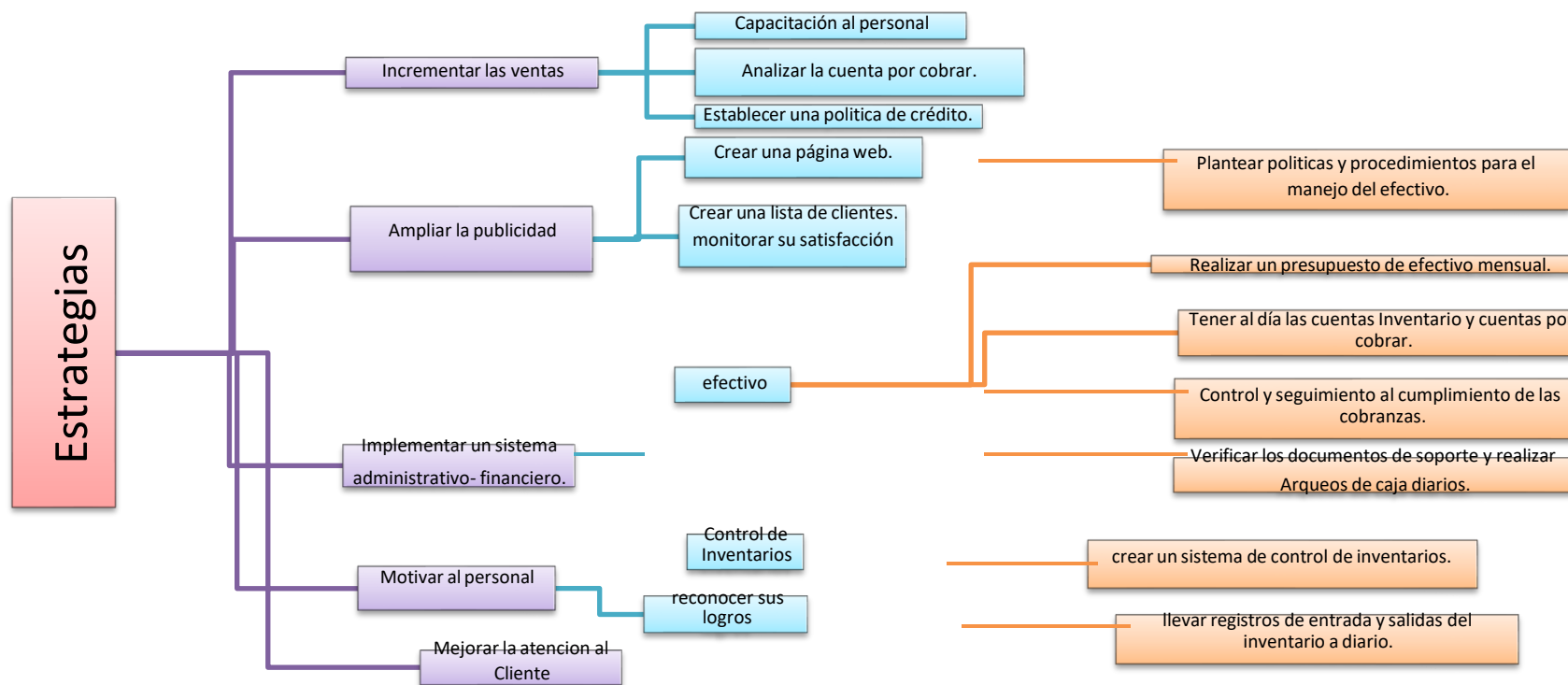
	EMPRESA LACTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO CORRIENTE FASE II: EJECUCIÓN	DPA 1/3		
<p>Diseño de plan para el Área Contable:</p> <p>Una buena gestión administrativa se refleja en los resultados económicos, por lo que se sugieren establecer estrategias que ayuden en el buen manejo de los recursos financieros.</p> <p>Objetivos Estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la productividad y crecimiento en el mercado. 2. Implementar un sistema administrativo y financiero. 3. Predisponer el crecimiento del personal y brindar un servicio al cliente eficaz y eficiente. <p>Metas Estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremental las ventas en un 5% para el año 2022. ▪ Asignar el 1% del presupuesto para ampliar la publicidad. ▪ Desarrollar un sistema de gestión administrativo financiero para el año 2022. ▪ Realizar políticas para el equilibrio de recursos humanos para el año 2022. ▪ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente en un 5% para lograr la mejora en la atención en el año 2022. <p>Estrategias:</p> <p>Se desarrollan las siguientes estrategias con el fin de alcanzar los propósitos establecidos, y mejorar la gestión.</p>				
	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



Figura 10-3: Diseño de plan para el área Contable



Elaborado por:

R.R.C.H.S.

Fecha:

25/03/2021

Revisado por:

J.M.P.F/M.A.G.S.

Fecha:

29/03/2021



Diseño de un plan para el Área de producción:

Sistema de gestión de calidad se enfoca en un modelo basado en procesos, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que la empresa Lácteos Santa fe, implemente un sistema de gestión de la calidad de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar diversas actividades entre sí, para alcanzar el resultado deseado.

Se diseña el sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008; y queda a criterio de la Dirección la implementación y evaluación, con el objetivo de lograr la certificación bajo el modelo ISO.

Se detalla a continuación el proceso a seguir para el diseño del sistema de gestión de la calidad:

Objetivo del sistema de gestión de la calidad:

▪ **Objetivo General**

Establecer la mejora en los procesos a través del diseño de un sistema de gestión de la calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, ya que permitirá conocer y comprender la eficiencia que se puede obtener dentro de la empresa.

▪ **Objetivos Específicos:**

Elaborar un manual de la calidad que guie las actividades propias del sistema de gestión de la calidad de la empresa Lácteos Santa Fe.

Diseñar la sistemática utilizada para la realización de los procesos requeridos que la Norma ISO 9001:2008 requiere el cual oriente la implementación del sistema de gestión de la calidad.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



Diseño de plan para el Área de producción:

Determinar las políticas que orienten los procesos de la empresa, así como los objetivos que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Principios de la Gestión de la Calidad:

- Enfoque al Cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Responsabilidad de la Dirección:

El papel de la alta dirección será fundamental, ya que asumirá parte del control de la implementación del sistema de gestión de la calidad, está deberá suministrar pruebas para apoyar y desarrollar la implementación del sistema de gestión de calidad y su mejora continua entre algunas de las funciones que deberá realizar son:

- ✓ Realizar revisiones periódicas para poder verificar si los procesos se están realizando de forma efectiva.
- ✓ Establecer la política de calidad.
- ✓ Asegurar que estén establecidos los objetivos de calidad.
- ✓ Facilitar capacitaciones al personal sobre los temas relacionados a la aplicación del sistema de calidad bajo la norma ISO 9001: 2008.
- ✓ Se debe comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



Diseño de un plan para el Área de producción:

Sistema de gestión de calidad se enfoca en un modelo basado en procesos, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que la empresa Lácteos Santa fe, implemente un sistema de gestión de la calidad de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar diversas actividades entre sí, para alcanzar el resultado deseado.

Se diseña el sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008; y queda a criterio de la Dirección la implementación y evaluación, con el objetivo de lograr la certificación bajo el modelo ISO.

Se detalla a continuación el proceso a seguir para el diseño del sistema de gestión de la calidad:

Objetivo del sistema de gestión de la calidad:

▪ **Objetivo General**

Establecer la mejora en los procesos a través del diseño de un sistema de gestión de la calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, ya que permitirá conocer y comprender la eficiencia que se puede obtener dentro de la empresa.

▪ **Objetivos Específicos:**

Elaborar un manual de la calidad que guie las actividades propias del sistema de gestión de la calidad de la empresa Lácteos Santa Fe.

Diseñar la sistemática utilizada para la realización de los procesos requeridos que la Norma ISO 9001:2008 requiere el cual oriente la implementación del sistema de gestión de la calidad.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



Diseño de plan para el Área de producción:

Determinar las políticas que orienten los procesos de la empresa, así como los objetivos que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Principios de la Gestión de la Calidad:

- Enfoque al Cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Responsabilidad de la Dirección:

El papel de la alta dirección será fundamental, ya que asumirá parte del control de la implementación del sistema de gestión de la calidad, esta deberá suministrar pruebas para apoyar y desarrollar la implementación del sistema de gestión de calidad y su mejora continua entre algunas de las funciones que deberá realizar son:

- ✓ Realizar revisiones periódicas para poder verificar si los procesos se están realizando de forma efectiva.
- ✓ Establecer la política de calidad.
- ✓ Asegurar que estén establecidos los objetivos de calidad.
- ✓ Facilitar capacitaciones al personal sobre los temas relacionados a la aplicación del sistema de calidad bajo la norma ISO 9001: 2008.
- ✓ Se debe comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE II: EJECUCIÓN

DPA
1/3

Diseño de un plan para el Área de producción:

Deberá suministrar los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de la calidad. Incentivar al personal para un mejor desempeño de las funciones.

Revisar directamente si se cumple los objetivos marcados.

Formulación de la política de la calidad:

Es importante que en la institución se establezca una política de calidad, ya que esta indica que fin persigue la institución orientada a la calidad, además incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Se debe considerar que la política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, del mismo modo dicha política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por lo tanto, el vocabulario y las expresiones usadas deben ser las adecuadas.

La empresa Lácteos santa fe está comprometida a buscar la mejora continua en los procesos bajo los estándares de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, para mantener la excelencia en el servicio en la institución.

La política establecida se debe comunicar a todo el personal de la empresa y debe ser revisada para su continua adecuación.

Objetivos de la calidad:

Mejora continua en los procesos:

Cumplir con los estándares del sistema de gestión de la calidad de las normas ISO, para mejorar la eficiencia en los procesos.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



Diseño de plan para el Área de producción:

Mejorar continuamente los procesos a través del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO.

Contar con proveedores que presenten servicios y productos de calidad y excelencia logrando desarrollar mejoras en los procesos y servicios.

Satisfacer las necesidades de los clientes:

- ✓ Cumplir con las expectativas en la atención del cliente.
- ✓ Conocer las necesidades de los empleados de la institución
- ✓ Capacitar al personal de forma que esté comprometido con el crecimiento de la empresa y busque brindar una buena atención, y productos de calidad.

Diseño del manual de la calidad.

Es necesario que el gerente se sienta con su equipo de colaboradores para plasmar en un archivo el trabajo realizado hasta ahora.

Estrategia es mejorar sus productos para al mismo tiempo, aumentar su prestigio.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	18/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021

3.4.4. FASE IV

	<p>EMPRESA LACTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO CORRIENTE FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>AC 5</p>	
<p><i>FASE IV: Comunicación de Resultados</i></p>			
Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/03/2021
Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PA
1/1

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO:

- Presentar y entregar los resultados al gerente general de la empresa Lácteos Santa Fe, dando a conocer las conclusiones y recomendaciones.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaborar el borrador del informe que auditoría.	BI	R. R. CH. S.	22/07/2021
2	Convocar a la lectura del informe.	CLI	R. R. CH. S.	23/07/2021
3	Realizar un acta de lectura final	ALF	R. R. CH. S.	24/07/2021
4	Redactar el informe final de auditoría.	IA	R. R. CH. S.	25/07/2021

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	22/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CLI
1/1

CONVOCATORIA A LA LECTURA DEL INFORME

Oficio N° 002

Riobamba, 22 de Julio del 2021

Señor

Oswaldo García.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE,

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente se convoca a usted a la lectura del informe de Auditoría de Gestión, aplicada a la empresa Lácteos Santa Fe, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

El acto se llevará a cabo el próximo 23 de julio a las 16 horas, en las Instalaciones de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ubicada en la ciudad de Riobamba.

Se le pide de la manera más atenta asistir a dicha lectura, esperando su puntual asistencia agradezco su atención.

Atentamente,

Rut Chuñay

AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	23/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ALF
1/1

ACTA DE LECTURA FINAL

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo a los treinta y un días del mes de Julio del dos mil veinte y uno, la suscrita Rut Raquel Chuñay Sepa; con el objetivo de dar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados en la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE, en el período 2019, realizado de acuerdo a la Carta de Compromiso del mes de enero del dos mil veinte y uno.

En cumplimiento con lo establecido por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas se realizó la convocatoria a través de los oficios N° 002 de marzo del 2021, a los colaboradores con el fin de solicitar su asistencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.


Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta las personas asistentes.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	23/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



INFORME FINAL DE AUDITORÍA PERÍODO 2019

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021

	EMPRESA LACTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO CORRIENTE FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	IA 2/12		
<p>ÍNDICE</p> <p>Presentación</p> <p>Capítulo I.- Enfoque de auditoría</p> <p>Motivos</p> <p>Objetivos</p> <p>Alcance</p> <p>Componentes auditados</p> <p>Indicadores utilizados</p> <p>Personal encargado</p> <p>Capítulo II.- Información de la entidad</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Matriz FODA</p> <p>Organigrama estructural</p> <p>Nómina de personal</p> <p>CAPITULO III.- Resultados</p> <p>Inexistencia de un código de ética para la empresa.</p> <p>Inexistencia de un manual de actividades y procedimientos para las direcciones de la empresa.</p> <p>Inexistencia de políticas empresariales.</p> <p>Inexistencia de indicadores de desempeño que permitan controlar la eficiencia de las direcciones de la organización.</p> <p>CAPÍTULO IV.- Recomendaciones Finales</p> <p>Recomendación 1</p> <p>Recomendación 2</p> <p>Recomendación 3</p>				
	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

AC 5
IA
3/12

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Oficio N° 003

Riobamba, 24 de julio del 2021

Señor

Oswaldo García.

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SANTA FE.

Presente

De mi consideración:

Se ha desarrollado la Auditoría de Gestión, aplicada a la empresa Lácteos Santa Fe, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

La auditoría mencionada se efectuó en base a las Normas Internacionales de Auditoría, dichas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo.

Debido a la naturaleza que tiene el examen de auditoría de Gestión basado en resultados, conclusiones y recomendaciones se pone a disposición de la entidad para que este informe se tomado en cuenta para las actividades diarias realizadas en la entidad.

Atentamente,

Rut Chuñay

AUDITOR JUNIOR

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

IA
4/12

CAPÍTULO I
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La auditoría está enfocada a medir la gestión en relación a indicadores de eficacia eficiencia y economía de la empresa Lácteos Santa Fe, Cantón Chambo, de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, período 2019.

OBJETIVO GENERAL

Efectuar una Auditoría de Gestión a la empresa Lácteos Santa Fe, Cantón Chambo, de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, período 2019, para optimizar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia para la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar la Auditoría de Gestión utilizando las bases teórico-científicas.
- Evaluar el Control Interno mediante la aplicación del COSO III.
- Elaborar un informe de la Auditoría de Gestión para comunicar los resultados obtenidos, emitiendo conclusiones y recomendaciones que permita tomar acciones pertinentes.


ALCANCE

Auditoría de Gestión a la empresa Lácteos Santa Fe, Cantón Chambo, de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, comprende el estudio y análisis del sistema de control interno correspondiente al período 2019.

ENFOQUE

En enfoque de la presente auditoría consiste en analizar el control interno de la empresa Lácteos Santa Fe.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021

	EMPRESA LACTEOS SANTA FE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2019 ARCHIVO CORRIENTE FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	AC 5 IA 5/12		
<p>COMPONENTES AUDITADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Área Contable • Área de producción <p>INDICADORES UTILIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de eficiencia • Indicadores de eficacia <p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Rut Raquel Chuñay Sepa.</p>				
	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Brindar productos y servicios de calidad superior al mejor precio del Mercado, aplicando constantemente el conocimiento, la experiencia y la innovación que sólo la empresa Lácteos Santa Fe, Cantón Chambo, de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo posee, garantizando siempre la rentabilidad en la compra de nuestros clientes, y distinguiéndose en todo momento por la calidad del servicio.

VISIÓN

En los siguientes 5 años, la empresa Lácteos Santa Fe será la empresa líder en la producción de quesos sin químicos brindando un buen servicio, logrando un fuerte posicionamiento de la empresa y la confianza de nuestros clientes, siendo nuestra principal fuente de promoción su recomendación basada en la calidad de nuestros productos y servicios.

OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Garantizar la rentabilidad de la inversión que realizan nuestros clientes al adquirir nuestros productos y servicios, con base en el conocimiento, la experiencia, la innovación, la calidad y la economía, para asegurar el crecimiento continuo de la empresa e incrementar constantemente su rentabilidad económica y social.

- **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la empresa son:

- Incrementar la cartera de clientes permanentes en un 20%.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

AC 5
IA
7/12

- Aumentar las utilidades netas en un 20%.
- Mejorar la eficiencia de los procesos en un 25%.
- Ampliar la infraestructura física en un 100%

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



CAPITULO III
RESULTADOS

HALLAZGO 1: INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

Condición:

La ausencia de un código de ética en la empresa impide que esta posea de un lineamiento para un comportamiento apropiado.

Criterio:

El código de ética establece normas que regulan el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa. Inexistencia de un código de ética para la empresa.

Causa:

Inexistencia de un código de ética para la empresa.

Efecto:

Los colaboradores y directivos de la empresa puedan incurrir en errores o faltas de ética.

Conclusión:

La inexistencia de un código de ética en la empresa ocasiona que no tenga lineamientos a seguir.

Recomendación:

Al gerente general: implementar el código de ética, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la empresa.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

IA
9/12

HALLAZGO 2: Inexistencia de un manual de actividades y procedimientos

Condición:

La entidad no cuenta con un manual de actividades y procedimientos para el normal desarrollo de cada una de las direcciones de la empresa.

Criterio:

El manual de actividades y procedimientos permite que cada dirección de la empresa funcione adecuadamente.

Causa:

Inexistencia de un manual de actividades y procedimientos para las direcciones de la empresa.

Efecto:

Los colaboradores de la empresa no puedan demostrar todas sus capacidades por las cuales fueron contratados.

Conclusión:

La inexistencia de un manual de actividades y procedimientos impide que los colaboradores puedan desarrollar adecuadamente sus habilidades.

Recomendación:

Al gerente general: se le recomienda implementar un manual de actividades y procedimientos para que los colaboradores realicen de mejor manera su trabajo.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

IA
10/12

HALLAZGO 3: Inexistencia de políticas empresariales

Condición:

La entidad no posee políticas empresariales que les permita pensar y actuar de forma correcta.

Criterio:

Las políticas son directrices de conducta indispensables para las actividades diarias de la empresa.

Causa:

Inexistencia de políticas empresariales.

Efecto:

Los colaboradores de la empresa cometan faltas que no sean sancionadas.

Conclusión:

La inexistencia de políticas empresariales genera que los colaboradores no puedan cumplir un reglamento previamente establecido.

Recomendación:

Al gerente general: se le recomienda definir políticas empresariales que permita a los colaboradores pensar y actuar adecuadamente.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



*EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS*

**AC 5
IA
11/12**

HALLAZGO 4: Inexistencia de indicadores de desempeño

Condición:

La empresa no controla la eficiencia de las direcciones de la empresa debido a que no aplica indicadores de desempeño.

Criterio:

Los indicadores son de gran importancia para controlar la eficiencia de las direcciones de la entidad.

Causa:

Inexistencia de indicadores de desempeño que permitan controlar la eficiencia de las direcciones de la organización.

Efecto:

Los colaboradores de la empresa cometen faltas que no sean sancionadas.

Conclusión:

El no aplicar indicadores de desempeño impide supervisar y evaluar la gestión de las direcciones.

Recomendación:

Al gerente general requerir estructurar indicadores de desempeño para controlar el desempeño de las diferentes direcciones de la empresa.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021



**EMPRESA LACTEOS SANTA FE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 2019
ARCHIVO CORRIENTE
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**AC 5
IA
12/12**

CONCLUSIONES:

- Se concluye en base a la auditoría realizada que la empresa tiene varias falencias en el área, administrativa, contable y de producción.
- Se identificó que no se aplica una buena comunicación entre los trabajadores y el gerente, en cuanto a las decisiones y mejoras para el crecimiento de la empresa.
- Se concluye que la empresa no cuenta con un sistema de control interno, que ayude a mejorar la evaluación del cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES FINALES

- Finalizado el proyecto de investigación se recomienda dar la debida atención a los problemas, eventos o situaciones por más pequeñas que sea, para evitar que los problemas crezca y se conviertan en permanentes.
- Se recomienda al gerente general de la empresa Lácteos Santa Fe ejecutar un Control Interno permanente y así evitar problemas de gran magnitud, que afecte directamente al correcto desempeño de la misma.
- Se recomienda tomar en consideración las recomendaciones de la auditoría para así mejorar los procesos de Control Interno.

	Elaborado por:	R. R. CH. S.	Fecha:	25/03/2021
	Revisado por:	J.M.P.F/M.A.G.S.	Fecha:	29/03/2021

CONCLUSIONES

- Al finalizar el trabajo de titulación se concluye que la empresa necesitaba realizar una Auditoría de Gestión para poder detectar las falencias existentes en el desarrollo de sus actividades.
- Se puede concluir que es necesario poder realizar un estudio teórico e identificar los métodos a utilizar y definir el objetivo que se quiere alcanzar, en el desarrollo del trabajo de titulación
- Se identificó que es necesario poder tener claro las definiciones que se van a desarrollar en el desarrollo del trabajo ya que esto permite la comprensión de cada capítulo que se desarrolla y contribuye en gran manera a la toma de decisiones.
- Se concluye que es indispensable entender y comprender cada termino y fase que se debe aplicar ya que esto contribuirá en gran manera al desarrollo de trabajo de titulación, al igual que identificar las falencias existentes en la empresa, para tener un enfoque y no desviar el trabajo que se desarrolla.

RECOMENDACIONES

- Analizar y establecer estrategias empresariales, mediante el uso adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa.
- Diseñar y compartir un manual de funciones donde se detallen para cada área sus funciones y responsabilidades de manera específica, para evitar duplicidad de funciones y se incremente la productividad de la empresa.
- Estructurar la planificación estratégica con la finalidad de mejorar la comunicación de la empresa.
- Se recomienda que se planteen metas, tiempos y objetivos claros que se puedan cumplir, para que no se desvíe el trabajo de titulación que se está desarrollando y así se pueda culminar de una manera correcta y adecuada, con resultados específicos, claros, coherentes y que estén relacionados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acurero, M., & Chumaceiro, A. (2018). Enfoques, Teorías y Perspectivas del. *Colección Investigación*, 173.
- Adalid, G., Arízaga, F., & Zambrano, R. (2018). La auditoría financiera, una herramienta imprescindible para las empresas. *Revista publicando*, 5(2), 386-399. Obtenido de file:///C:/Users/LOPEZ/Downloads/1162-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4501-1-10-20180411.pdf
- Álvarez, J., Camacho, M., Maldonado, G., Trejo, C., Olgún, A., & Pérez, M. (19 de Enero de 2021). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Arias, I. (04 de 2018). *Eumed*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Baque, L. (04 de 2019). *REPOSITORIO UTA*. (bitstream, Ed.) Recuperado el 01 de 12 de 2020, de [repositorio uta: https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/2005/1/ULEAM-CT.AUD-0046.pdf](https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/2005/1/ULEAM-CT.AUD-0046.pdf)
- Barragán, M. (2020). *Gestión y análisis de cartera de clientes en mega ferretero Chimg, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua período 2018*. Ambato: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Bernilla, J. (25 de Mayo de 2016). *La entrevista y sus características*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/JorgeBernilla/la-entrevista-y-sus-caracteristicas>
- Bravo, M., Bravo, S., & López, J. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Calero, J., & Burgos, J. (2016). La Auditoría de Gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, En Línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>.
- Calle, C. (2016). *Auditoría de gestión como herramienta de mejoramiento continuo en la empresa municipal de agua potable*. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.

- Camino, M., Fernández, I., & Zambrano, D. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manabí: © Maritza Vásquez Giler.
- Campoverde, M. (2019). *Auditoría de gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia de Guayas, período 2017*. Riobamba: Escuela Superior politécnica de Chimborazo.
- Cárdenas, I. (2016). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Carranza, J., & Santana, M. (2016). *Auditoría de Gestión al Departamento Financiero del GADMA Cevallos, correspondiente, al período Enero a Diciembre del 2014*. Ambato: Escuela Superior Pólitecnica de Chimborazo.
- Cevallos, D., Moreno, C., & Chávez, Á. (2018). la auditoría interna como herramienta efectiva para la prevención de fraudes en las empresas familiares. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 6. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-15.pdf>
- Chimbolema, A. (2017). *Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda". de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, durante el período 2014*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Cortiñas, J. (15 de Enero de 2021). *Apuntes Gestión*. Obtenido de <https://www.apuntesgestion.com/b/definicion-de-empresa/>
- Cubero, T. (2016). *Manual de auditoría de gestión enfoque empresarial y de riesgos*. Universidad del Azuay Casa editora. Obtenido de <http://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuzuay/catalog/download/82/76/674-1?inline=1>
- Deming, E. (2016). *Principios*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006
- García, A. (2019). Los procesos contables de la auditoria en una gestión empresarial. *Revista FIPCAEC*, 4(4), 3-14.
- García, J. (2016). *Contabilidad General*. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788423427574.pdf>
- García, M. (2016). *Auditoria Administrativa y de Gestión*. Quito: bitstream.

- Gómez, S. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Griffit, E. (13 de 05 de 2015). *Audits of complex estimates as verification of management numbers*:. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Guevara, E. (2019). FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA. En A. García, *Fundamentos de Auditoría*. México: capture.
- Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Fases*, 19 (33), 15-41. En línea: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25746579003.pdf>.
- Hernandez, Z. (2019). *Teoría general de la Administración*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Leal, E. (2017). *Propuesta de un modelo de responsabilidad social corporativa para empresas*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- López, A., Cañizares, M., & Mayorga, M. (2018). la auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago. *Cuadernos de contabilidad*, 19(47), 19.
- Luna, C. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Patria S.A. de C.V.
- Maldonado, M. (2014). Auditoría de gestión Cuarta edición. En M. Maldonado. Quito: Jefferson Lopez.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría de control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Mantilla, S. (2018). Auditoría del Control Interno. En S. A. B, *Auditoría del Control Interno* (pág. 16). bogota: ECOE ediciones.
- Marínez, D. (2016). Factores clave en marketing enfoque: empresas de servicios . *Revista Orbis*, 42-58.
- Mas, C. (2016). *La auditoría del futuro y el futuro de la auditoría*. PwC España.
- Mayorga, c. (2018). *Los procesos de producción y la productividad en la empresa*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Los%20procesos%20de%20produccion%20y%20la%20productividad%20en%20la%20industria%20de%20calzado.pdf>
- Mendoza, W., Delgado, M., García , T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica de las ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de [file:///C:/Users/LOPEZ/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/LOPEZ/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251%20(2).pdf)

- Mochón, F. (2015). *Definición de Administración*. Obtenido de http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/administracion_enfoqueporcompetencias
- Molina, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). Manual de Procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Moreno, J., & Dueñas, B. (2018). Sistemas de información empresarial: la información como recurso estratégico. *Revista científica*, 4(1), 141-154.
- Osneidy, H. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad contable FACES*, 19(33), 15-41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25746579003.pdf>
- Paraguay, A. (2018). *Control Interno*. Obtenido de https://www.armadaparaguayamil.py/application/files/1215/1817/0503/control_interno.pdf
- Paucar, N. (2015). *Trabajo de titulación*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7751/1/UPS-CT004597.pdf>
- Pinargote, N. (2019). *Auditoría de gestión una herramienta de mejora continua*. ediciones uleam .
- Raffino, m. (01 de junio de 2020). *Control de calidad*. Obtenido de Fuente: <https://concepto.de/control-de-calidad/#ixzz6hHSuOPrQ>
- Ramirez, T., & Burgos, J. (2016). La Auditoría de Gestión como herramienta de control: una alternativa para la administración moderna y su enfoque al performance empresarial en las PYMES. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, En Línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/performance.html>.
- Rea, N. (2017). *Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., matriz Chimbo, provincia de Bolívar período 2015*. Riobamba: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.
- Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (09 de 03 de 2021). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Reyes, E. (9 de Agosto de 2020). *Definición de Administración según autores*. Obtenido de <https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-administracion-de-operaciones-segun-autores/>

- Rodríguez, A., & Pérez, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200.
- Ruiz, M. (2018). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/factores-de-produccion.html>
- Salas, R. (2018). Uso del ciclo de deming para asegura la calidad en el proceso de la auditoría. *Revista ciencia*, 11(27), 8-19.
- Sánchez, V. (2016). *La empresa y su organización*. Toledo: BARATARIA.
- Santacruz, K. (2017). *Implementacion de un sistema de control interno en la empresa comercial de suministros de refrigeracion*. Obtenido de repositorio.itb: <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/194/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20SANTACRUZ%20MORA.pdf>
- Super Intendencia de Compañías. (2016). *Reglamento sobre la auditoría externa*. SMS Latinoamérica- Ecuador. Obtenido de https://smsecuador.ec/wp-content/uploads/2018/08/MERCANTI-REGLAMENTO_SOBRE_AUDITORIA_EXTERNA_SUPERINTENDENCIA_DE_COMPANIAS-1.pdf
- Thompson, I. (2019). *Un analisis estructural que revela sus elementos más importantes*.
- Thompson, I. (15 de Enero de 2021). *Definición de Administración*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Idalberto%20Chiavenato%2C%20la%20administraci%C3%B3n,objetivos%20organizacionales%22%20%5B1%5D>.
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2017). Manual de Auditoría de Gestión. *Curia rationum*. Obtenido de https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Vásquez, M. (2019). *Auditoría de Gestión: Una herramienta de mejora continua*. Manta-Manabí-Ecuador: ediciones Uleam.
- Villadefrancos, M., & Rivera, Z. (2016). la auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Revista ciencias de la información*, 37(2-3), 53-59.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de Control Interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 247-252.

Zambrano, M., Véliz, V., Escobar, M., & Trabas, E. (2018). Auditoría de gestión : Fundamentos teóricos y metodológicos. *Revista científica multidisciplinaria* , 4(4).

Zapata, P. (2018). *Evaluación a los procedimientos de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus, Agencia Latacunga, período 2017*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Zurita, A. (2017). *Evaluación Presupuestaria del GADM del Cantón Tisaleo Provincia de Tungurahua, en el año 2015*. Ambato: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



Firmado electrónicamente por:

**RAFAEL
INTYSALTO**

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ENTREVISTA

TEMA: Auditoría de gestión a la empresa de lácteos Santa Fe, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, período 2019.

OBJETIVO: Determinar la factibilidad de la aplicación de una auditoría de gestión a la fábrica lácteos Santa Fe, del cantón Chambo, mediante la obtención de información suficiente, clara y pertinente; para percibir el desarrollo e implementación de soluciones en las unidades respectivas, por medio de los indicadores de eficiencia y eficacia que aporten a la mejora empresarial.

Aplicada a: Empresa lácteos Santa Fe

Dirigida a: _____

Entrevistado: _____

Entrevistador: Rut Chuñay

Preguntas:

1. ¿En la empresa existe una planificación de gestión para el año?

2. ¿En la empresa se cumplen los objetivos empresariales planificados?

3. ¿La falta de comunicación sobre los procesos de control interno obstaculiza la consecución oportuna de los objetivos empresariales?

4. ¿El personal de la empresa interviene en la toma de decisiones de la empresa?

5. ¿Cómo el talento humano incide en la mejora y desarrollo organizacional de la entidad?

6. ¿En el año 2019 el personal de la empresa ha recibido algún tipo de capacitación en sus diferentes departamentos?

7. ¿Existe un plan de promociones y ascensos en la entidad, y de qué manera se efectúa?

8. ¿De qué manera se controla la razonabilidad de los estados financieros?

9. ¿Considera usted que los ERP que posee la entidad son suficientes para mantener la razonabilidad de la información financiera de la empresa?

10. ¿Se realiza una adecuada documentación de los estados financieros?

11. ¿Se evalúa el desempeño y calidad del sistema de control interno de la empresa?

12. ¿Existe una planificación de las iniciativas estratégicas?

Gracias por su colaboración.

ANEXO B: ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA

Nombre del encuestado: _____

Nombre del encuestador: _____

Fecha de encuesta: _____

TEMA: Auditoría de gestión a la empresa de lácteos Santa Fe, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, período 2019.

OBJETIVO: Determinar la factibilidad de la aplicación de una auditoría de gestión a la fábrica lácteos Santa Fe, del cantón Chambo, mediante la obtención de información suficiente, clara y pertinente; para percibir el desarrollo e implementación de soluciones en las unidades respectivas, por medio de los indicadores de eficiencia y eficacia que aporten a la mejora empresarial.

INSTRUCCIONES:

Recuerde que la información será empleada exclusivamente para fines estadísticos, y su respuesta debe ser de manera íntegra y ética debido a que es muy importante para el desarrollo de la investigación.

En las siguientes interrogantes seleccione una respuesta, y escoja una de las opciones indicadas a continuación.

1	2	3
Nunca	Frecuentemente	Siempre

Lea detenidamente cada pregunta y coloque una X en el casillero que corresponda.

13. ¿Conoce el personal las funciones que debe desempeñar?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

14. ¿Se efectúan en la empresa de Lácteos Santa Fe, los procesos administrativos, y de producción de manera oportuna?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

15. ¿Existe un método de identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

16. ¿Con que frecuencia la empresa realiza una evaluación de resultados?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

17. ¿La empresa de Lácteos Santa Fe, aplica el indicador eficacia para la evaluación de los objetivos empresariales?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

18. ¿Se da capacitación al personal?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

19. ¿Usted considera que los recursos con los que cuenta la fábrica son eficientes y ayudan a la mejora continua de la misma?

Nunca ()
Frecuentemente ()
Siempre ()

20. ¿Se implementan herramientas tecnológicas para el crecimiento de la empresa?

Nunca	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

21. ¿Se evalúa el crecimiento en ventas y sus resultados?

Nunca	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

22. ¿Se considera que los clientes son leales a la empresa?

Nunca	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

23. ¿Los clientes muestran su satisfacción en el momento de adquirir los productos?

Nunca	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

24. ¿Se optimiza el tiempo al momento de entregar el pedido al cliente?

Nunca	()
Frecuentemente	()
Siempre	()

Gracias por su colaboración.



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Rut Raquel Chuñay Sepa
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Contabilidad y Auditoría
Título a optar: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo
0376-DBRA-UTP-2022  Firmado electrónicamente por: RAFAEL INTY SALTO

