



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

**Auditoría de gestión en la empresa “PRODE PETS” de la
ciudad de Ambato para medir la eficiencia y eficacia en el
manejo de los recursos, año 2014.**

AUTORA:

PALACIOS CAMPAÑA RAQUEL ALEJANDRA

DIRECTOR DE TESIS:

LCDO. LUIS ORLANDO GARCÍA MACÍAS

QUEVEDO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **PALACIOS CAMPAÑA RAQUEL ALEJANDRA**, declaro que el trabajo descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normatividad Institucional vigente.

Palacios Campaña Raquel Alejandra
180395022-7

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito, **Lcdo. Luis García Macías**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada, **Palacios Campaña Raquel Alejandra**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título “Contador Público Autorizado” titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA “PRODE PETS” DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS, AÑO 2014.”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

El Director,

Lcdo. Luis García Macías
DIRECTOR DE TESIS



**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Presentado al Comité Técnico Administrativo como requisito previo a la obtención del título de:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

APROBADO:

CPA. IRMA GARDENIA ORTEGA TAPIA MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

ING. WILSON JAVIER TORO ÁLAVA MSC.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

ING. ELSA LEUVANY ÁLVAREZ MORALES MSC.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

**QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR
AÑO 2015**

AGRADECIMIENTO

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría, quién me ha concedido la oportunidad de alcanzar esta gran meta en mi vida.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, porque en sus cátedras recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes y autoridades.

A mi madre, ya que gracias a ella sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mis compañeros de estudio quienes compartieron conmigo experiencias enriquecedoras que superaron mis expectativas y me motivaron a continuar con mi afán.

Al Director de Tesis el Lcdo. Luis García por su asesoramiento a lo largo de la investigación.

DEDICATORIA

Con mucho cariño:

A mi madre, pilar fundamental y ejemplo de superación; quién a pesar de las dificultades me supo guiar en la consecución de esta meta, brindándome siempre su apoyo incondicional.

A mis familiares por su acompañamiento en los momentos de dificultad a lo largo de este trayecto.

A mis compañeros y amigos quienes se sumaron a mi vida en mi etapa universitaria para brindarme su compañía con sus sonrisas de ánimo.

Este éxito también es suyo...

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Página
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
INDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción.....	1
1.2. Problemática	3
1.2.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2.2. Formulación del problema.....	4
1.2.3. Delimitación del problema	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Objetivos	6
1.4.1. General	6
1.4.2. Específicos.....	6
1.5. Hipótesis	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica.....	8
2.1.1. Empresa.....	8

2.1.1.1.	Clasificación de la empresa.....	8
2.1.1.2.	Elementos de la empresa.....	9
2.1.1.3.	La contabilidad en la empresa.....	9
2.1.1.4.	Activos.....	10
2.1.1.4.1.	Clasificación de los activos	10
2.1.1.5.	Pasivos.....	10
2.1.1.5.1.	Clasificación de los pasivos	10
2.1.2.	Gestión.....	11
2.1.3.	Gestión administrativa y financiera	11
2.1.3.1.	Importancia de la gestión administrativa y financiera	11
2.1.3.1.2.	Objetivos de la gestión financiera y administrativa.....	11
2.1.4.	El auditor.....	12
2.1.4.1.	Funciones del auditor.....	12
2.1.4.2.	Tipos de auditores.....	13
2.1.4.2.	Equipo de trabajo	14
2.1.4.3.	Código de ética	14
2.1.5.	Auditoría.....	15
2.1.5.1.	Importancia	16
2.1.5.2.	Objetivo	16
2.1.5.3.	Clasificación	16
2.1.6.	Auditoría de gestión	18
2.1.6.1.	Alcance de la auditoría de gestión	18
2.1.6.2.	Enfoque de la auditoría de gestión.....	19
2.1.6.3.	Objetivos de la auditoría de gestión	20
2.1.6.4.	Características de la auditoría de gestión	21
2.1.6.5.	Herramientas de la auditoría de gestión.....	22
2.1.6.5.1.	Equipo multidisciplinario.....	22
2.1.6.5.2.	Control interno.....	22
2.1.6.6.	Riesgos de auditoría de gestión.....	26
2.1.6.6.1.	Componentes del riesgo de auditoría de gestión	26
2.1.6.7.	Evidencias suficientes y competentes.....	26
2.1.6.7.1.	Elementos	27
2.1.6.7.2.	Confiability	27

2.1.6.8. Técnicas utilizadas	28
2.1.6.9. Parámetros e indicadores de gestión	28
2.1.6.9.1. Clasificación de los indicadores de gestión	29
2.1.6.10. Proceso de la auditoría de gestión	30
2.1.6.11. Fase I conocimiento preliminar.	32
2.1.6.12. Fase II planificación.....	32
2.1.6.13. Fase III ejecución	33
2.1.6.13.1. Papeles de trabajo	33
2.1.6.13.2. Índices.....	35
2.1.6.13.3. Marcas de auditoría.....	35
2.1.6.13.4. Hallazgos de auditoría.....	35
2.1.6.14. Fase IV comunicación de resultados.....	37
2.1.6.14.1. Informe de auditoría	37
2.1.6.15. Fase V seguimiento.....	38
2.2. Fundamentación conceptual.....	38
2.2.1. Eficacia.....	38
2.2.2. Eficiencia.....	38
2.2.3. Economía	38
2.2.4. Ecología	38
2.2.5. Ética	40
2.2.6. Objetivos	40
2.2.7. Metas	40
2.2.8. Procesos administrativos	40
2.2.9. Procesos financieros	40
2.2.10. Gestión.....	40
2.2.11. Actividad empresarial.....	41
2.2.12. Estrategia	41
2.2.13. Proceso de auditoría	41
2.2.14. Programa de auditoría.....	41
2.2.15. Informe de auditoría	41
2.3. Fundamentación legal	42
2.3.1. Normas internacionales de auditoría.....	42
2.3.2. Normas de auditoría generalmente aceptadas	44

2.3.3. SAS - statements on auditing standards o las declaraciones de normas de auditoría	44
--	----

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización y duración de la investigación.....	53
3.2. Materiales.....	53
3.2.1. Recursos materiales.....	53
3.2.2. Recursos humanos	54
3.3. Métodos	54
3.3.1. Inductivo – deductivo.....	54
3.3.2. Analítico – sintético	54
3.3.3. Observación científica	55
3.4. Tipos de investigación.....	55
3.4.1. Documental	55
3.4.2. De campo.....	55
3.4.3. Bibliográfica.....	55
3.5. Fuentes	55
3.5.1. Fuentes primarias	55
3.5.2. Fuentes secundarias	56
3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación	56
3.6.1. La observación científica.....	56
3.6.2. La entrevista.....	56
3.7. Instrumentos	56
3.7.1. Cuestionario de control interno.	56
3.7.2. Papeles de trabajo.	57
3.8. Población y muestra.....	57
3.8.1. Población	57
3.8.2. Muestra	57
3.9. Metodología de la investigación	57
3.9.1. Proceso de auditoría de gestión.....	57
3.9.2. Creación de firma auditora	59
3.10. Análisis en interpretación de resultados de la investigación de campo. 59	

3.10.1. Ficha de observación	59
3.10.2. Entrevista dirigida a la señora Zelma Campaña, gerente propietaria de PRODE PETS	61
3.10.3. Entrevista dirigida a la señora Patricia Guamán jefe de producción de PRODE PETS	63
3.10.4. Entrevista dirigida al señor Omar Palacios jefe de ventas de PRODE PETS	64
3.10.5. Entrevista dirigida al señor Javier Gaviláñez jefe de logística de PRODE PETS	65

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados y discusión.....	68
1. APL 1. Administración de la auditoría.....	69
1.1. Contrato del trabajo de investigación	69
1.2. Carta de Invitación	72
1.3. Carta compromiso.....	74
1.4. Propuesta de trabajo.....	75
1.5. Carta de cumplimiento	77
1.6. Propuesta económica	78
1.7. Distribución del trabajo.....	79
1.8. Siglas a utilizar	80
1.9. Cronograma de actividades	81
1.10. Marcas de auditoría	82
1.11. Personal con quién se coordinará el trabajo	83
2. APL 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	84
2.1. Memorándum de planificación estratégica.....	84
2.2. Conocimiento del entorno	89
2.3. Definición de componentes.....	90
2.4. Cuestionario de control interno	91
3. Archivo permanente.....	92
3.1. Reseña histórica de PRODE PETS	96
3.2. Productos que comercializa	97

3.3. Organigrama estructural.....	98
3.4. Balance general	99
3.5. Estado de resultados	100
4. Archivo corriente.....	103
4.1. Programa de trabajo	111
4.2. Evaluación de control interno.....	112
4.3. Determinación del riesgo y confianza	115
4.2. Programa de trabajo	118
4.3. Evaluación de control interno.....	119
4.4. Determinación del riesgo y confianza	121
4.6. Programa de trabajo	123
4.7. Evaluación de control interno.....	124
4.8. Determinación del riesgo y confianza	126
4.9. Programa de trabajo	128
4.10. Evaluación de control interno.....	129
4.11. Determinación del riesgo y confianza	131
4.4. Hojas de hallazgos.....	133
4.5. Desarrollo de los indicadores de gestión	141
4.6. Carta a la gerencia.....	152
4.7. Informe final de auditoría de gestión	153
4.2. Discusión.....	153

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	161
5.2. Recomendaciones	162

CAPÍTULO VI..... 163

BIBLIOGRAFÍA..... 163

6.1. Literatura citada	164
------------------------------	-----

ANEXOS 167

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	MATERIALES Y EQUIPOS	53
2	RECURSOS HUMANOS	54
3	POBLACIÓN A SER INVESTIGADA	57
4	FICHA DE OBSERVACIÓN	59
5	SIGLAS A UTILIZAR	80
6	CRONOGRAMA DE AUDITORÍA	81
7	RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	85
8	ANÁLISIS FODA	90
9	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DIRIGIDO A LA GERENTE DE PRODE PETS	91
10	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO A LA GERENCIA	112
11	MATRÍZ DE RIESGOS COMPONENTE GERENCIA	116
12	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	119
13	MATRÍZ DE RIESGOS COMPONENTE PRODUCCIÓN	122
14	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS	124
15	MATRÍZ DE RIESGOS COMPONENTE VENTAS	127
16	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA	129
17	MATRÍZ DE RIESGOS COMPONENTE LOGÍSTICA	132
18	HOJA DE HALLAZGOS	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	PROCESO DE AUDITORÍA	31
2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Página
1	FICHA DE OBSERVACIÓN	168
2	ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SRA. ZELMA CAMPAÑA GERENTE PROPIETARIA DE PRODE PETS	169
3	ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SEÑORA PATRICIA GUAMÁN JEFE DE PRODUCCIÓN DE PRODE PETS	171
4	ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR OMAR PALACIOS JEFE DE VENTAS DE PRODE PETS	173
5	ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR JAVIER GAVILÁNEZ JEFE DE LOGÍSTICA DE PRODE PETS	175
6	RUC PRODE PETS	176

RESUMEN EJECUTIVO

El espacio que han ganado los animales de compañía y los distintos roles que hoy cumplen, ha sido la causa del crecimiento de las empresas que se dedican a la venta de productos para las mascotas, sin embargo la falta del control en la gestión realizada por los administradores ha ocasionado el desperdicio de recursos económicos y humanos y por ende no se cumplen las metas y objetivos que han sido planteados al inicio de un periodo.

La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial y a la vez conocer a fondo el uso y control de su patrimonio, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

Los objetivos que se plantearon fueron realizar un análisis de la situación por la que atraviesa PRODEPETS a través de la aplicación de los diferentes métodos de investigación disponibles con la finalidad de obtener información relevante que permitan elaborar un informe de auditoría en donde se especifique los respectivos hallazgos y recomendaciones pertinentes.

Entre los aspectos más destacados de los hallazgos se encontraron que la empresa no tiene definida una misión, visión, plan estratégico, no invierte en capacitación para el personal, no realiza evaluación de resultados, y no invierte en educación ambiental lo que se considera que influye directamente en sus intereses económicos por lo que se emitió algunas recomendaciones las cuales se espera sean aceptadas y puestas en práctica por la administración.

ABSTRACT

The space gained pets and fulfill different roles today, has been the cause of the growth of companies that are dedicated to selling products for pets, however the lack of control in the management's administrators caused the waste of financial and human resources and therefore the goals and objectives that have been set at the beginning of a period are not met.

The importance of an audit is summarized in the need to verify compliance with the goals and objectives of the company, have personal and productive resources needed to conduct a business and get in-depth usage and control of its assets, evaluate and, if necessary, modify them to improve our business and thus achieve maximum efficiency.

The proposed objectives were to conduct an analysis of the situation being experienced PRODEPETS through the application of different research methods available in order to obtain relevant information by which to make an audit report where specified the relevant findings and recommendations.

Among the highlights of the findings were found that the company has not defined a mission, vision, strategic plan, does not invest in training for staff, makes no evaluation of results, and not invest in environmental education which is considered to influence directly on their economic interests so some recommendations which are expected to be accepted and implemented by the administration was issued.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico mundial ha ido de la mano con el incremento de las actividades comerciales que hoy en día con la apertura del intercambio a nivel mundial adquiere una importancia relativa mucho mayor que años atrás, el mundo se abre constantemente cada día aparecen nuevos competidores en el panorama internacional, se presentan nuevos paradigmas en el comercio mundial, es por ello que las condiciones del entorno empresarial de hoy donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, están convirtiendo a la gestión que realizan los administradores de una empresa en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

Tener comercio en un país significa comprar y vender productos, invertir, estimular tanto a los compradores como a los productores, en el Ecuador, la importancia del comercio es evidente, actualmente el 21% de la población ocupada trabajan en actividades relacionadas al comercio lo que la convierte en la segunda actividad generadora de empleo, superada únicamente por la agricultura y ganadería.

En la actualidad el espacio que han ganado los animales de compañía y los distintos roles que hoy cumplen, ha sido la causa del crecimiento de las empresas que se dedican a la venta de productos para las mascotas, sin embargo la falta del control en la gestión realizada por los administradores puede ocasionar el desperdicio de recursos económicos y humanos y por ende no se cumplen las metas y objetivos planteados al inicio de un periodo.

Por tal razón se presenta la necesidad de realizar una auditoría de gestión ya que se considera como un medio para lograr obtener recursos y a la vez utilizarlos en forma adecuada con la visión de cumplir los objetivos que se han planteado.

Por las razones expuestas y tomando en cuenta la necesidad de la evaluación de los procesos de una organización en la presente investigación se desarrollará el tema de una Auditoría de Gestión a la empresa PRODE PETS, con la finalidad de conocer los resultados de la gestión obtenidos por la administración en el ejercicio económico que corresponde al año 2014.

1.2. PROBLEMÁTICA

1.2.1. Planteamiento del problema

La administración de las empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución, la complejidad cada día va en aumento, así como el ininterrumpido crecimiento y la competencia entre otros aspectos obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

En la actualidad la mayoría de la población posee una mascota, lo que ha ocasionado el incremento de las empresas que se dedican a la comercialización de productos para dichos animales, el problema radica en el desconocimiento para llevar una administración adecuada lo que puede ocasionar desperdicio en el empleo de los recursos disponibles lo que demuestra que para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente.

En PRODE PETS dicho desconocimiento evita comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ya que contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente, pues no conocen a fondo su uso y no se lleva a cabo controles que permitan evaluar los resultados obtenidos.

Por tal razón se presenta la necesidad de realizar una auditoría de gestión ya que ayudará a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz, permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial dará a conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa.

La auditoría de gestión se considera un instrumento que contribuye para obtener recursos y a la vez permite el empleo eficaz y eficiente de los mismos y por ende permite el cumplimiento de los objetivos y metas que se hayan planteado como empresa, comprendiendo todas las actividades de la organización a través de la evaluación de los procesos administrativos y financieros de las empresas, con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos.

1.2.2. Formulación del problema

¿Qué alternativa podría ser viable para evaluar el empleo eficaz y eficiente de los recursos de la empresa PRODE PETS?

1.2.3. Delimitación del problema

El periodo en estudio corresponde al año 2014 y se limita a la evaluación de la gestión realizada en lo que se refiere a la administración de los recursos por el personal de la empresa PRODE PETS.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La auditoría de gestión es una técnica empleada con la finalidad de evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las empresas, mediante dicha evaluación se verifica si los recursos se están empleando de la forma más adecuada posible, si se está cumpliendo con las normas establecidas y a

la vez se emite recomendaciones con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

La auditoría de gestión ayuda a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz, permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial, permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante.

Se considera también una herramienta útil que permite tomar medidas correctoras en el que caso de producirse diferencias entre expectativas y resultados, su filosofía es la de evaluar planes y objetivos en la organización, así como vigilar la existencia de políticas adecuadas y comprobar su correcta aplicación.

La presente investigación servirá como instrumento de ayuda en la administración de la empresa PRODE PETS ya que mediante las recomendaciones que se realice se podrá lograr eficiencia y eficacia en la administración de los recursos y a la vez se podrá dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El tema de la investigación se considera original, pues no se han aplicado investigaciones similares en PRODE PETS, nace como respuesta a la necesidad de conocer la eficiencia y eficacia con que se están administrando los recursos.

Los beneficiarios de la presente investigación serán la dueña de PRODE PETS ya que mediante las recomendaciones emitidas se podrá emplear los recursos de una manera adecuada, a la vez también servirá como fuente de investigación a los estudiantes que realicen investigaciones similares.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Realizar una Auditoría de Gestión en la empresa “PRODE PETS” para medir la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

1.4.2. Específicos

- 1.** Planificar el proceso de auditoría mediante la visita a la empresa PRODE PETS, para adquirir conocimiento de su situación actual y elaborar los programas de auditoría que se llevarán a efecto.
- 2.** Realizar un análisis de la situación por la que atraviesa la empresa para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de proyectos de mejora.
- 3.** Aplicar los métodos y técnicas de investigación necesarias para obtener información relevante en la ejecución de la auditoría para determinar la eficiencia y eficacia con que se están empleando los recursos.
- 4.** Emitir un informe de Auditoría con los respectivos hallazgos y recomendaciones con la perspectiva de mejorar la administración de PRODE PETS.

1.5. HIPÓTESIS

La realización de una auditoría de gestión a la empresa PRODE PETS permitirá evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en el manejo de los recursos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Empresa

(Naranjo, 2003) La empresa es toda razón social cerrada y asentada en un lugar determinado con fines y objetivos claramente definidos, además se sirve con la ayuda de recursos humanos y económicos, mecanismos útiles para lograr obtener una ganancia o lucro.

(Vásconez , 2002) Una organización de personas que realiza una actividad económica debidamente planificada y se orienta hacia la intervención en el mercado de bienes y servicios con el propósito de obtener utilidades.

2.1.1.1. Clasificación de la empresa

(Zapata, 2008) La empresa se clasifica por:

- 1.** De acuerdo a la actividad a la que se dedican.- pueden ser industriales las que realizan la transformación total o parcial de materia prima en productos terminados que satisfacen necesidades humanas, comerciales que se dedica a la compra y venta de mercaderías a un precio superior al adquirido con la finalidad de obtener utilidad, de servicios son aquellas que prestan y venden productos intangibles destinados a satisfacer necesidades complementarias del ser humano.
- 2.** De acuerdo al sector que pertenecen.- Las públicas son aquellas instituciones que pertenecen al estado, generalmente son creadas sin finalidad de lucro, las privadas son entidades creadas con fines de lucro mediante la aportación de capital propio de las personas naturales o jurídicas y las mixtas son entes contables que se conforman con el aporte de capital público y privado.
- 3.** De acuerdo con la organización del capital.- Son las unipersonales son las de propiedad de un solo dueño o persona natural, las sociedades

cuyo capital de la empresa está formado por la aportación de varias personas conocidas como accionistas.

2.1.1.2. Elementos de la empresa

(Andrade S. , 2005) La empresa está integrada por los siguientes elementos:

- 1. La tierra.-** Como factor productivo ha sido durante muchos años un factor clave, hoy se utiliza el término tierra en un sentido global, incluyendo el conjunto de recursos naturales imprescindibles para la producción, sin este elemento la organización empresarial no podría funcionar.
- 2. El trabajo.-** La empresa no puede funcionar sin el esfuerzo y la dedicación de los seres humanos, se entiende por trabajo el esfuerzo que realizan las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial, en este elemento se incluye el trabajo físico y el intelectual.
- 3. El capital.-** Se denomina así al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio. El capital está formado tanto por los bienes inmuebles como por los bienes muebles.

2.1.1.3. La contabilidad en la empresa

(Omeñaca García, 2008) La contabilidad es la ciencia que orienta a los sujetos económicos para que estos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio, así como las operaciones que modifican amplían o reducen dicho patrimonio.

Según este concepto el empresario por medio de la contabilidad, tendrá una constancia de la situación y composición de su patrimonio y controlará su evolución con un ordenado registro de datos.

2.1.1.4. Activos

(Rey, 2011) Es el conjunto de elementos patrimoniales constituidos por bienes y derechos a favor de la empresa, es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados.

2.1.1.4.1. Clasificación de los activos

(Rey, 2011) Los activos que una empresa posee se clasifican dependiendo de su liquidez, es decir, la facilidad con la que ese activo puede convertirse en dinero, por ello se dividen en:

- 1. Activo fijo.-** Son los elementos patrimoniales que forman parte de la estructura permanente de la empresa. Se compone de bienes y derechos que por su naturaleza no es previsible que se conviertan en dinero líquido antes de un año.
- 2. Activo corriente.-** Se compone de los bienes y derechos que previsiblemente se conviertan en dinero líquido en un periodo de tiempo inferior a un año.

2.1.1.5. Pasivos

(Rey, 2011) Es el conjunto de elementos patrimoniales constituidos por deudas u obligaciones pendientes de pago.

2.1.1.5.1. Clasificación de los pasivos

(Rey, 2011) Los pasivos se clasifican en:

- 1. Pasivo corriente.-** Son las obligaciones que vencen a un plazo no superior a un año.

2. Pasivo no corriente.- Son las obligaciones que vencen en un plazo superior a un año.

2.1.2. Gestión

(Andrade R. , 2001) La gestión es el proceso sistemático de detectar seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

2.1.3. Gestión Administrativa y Financiera

(Escribano Ruíz, 2010) Es el conjunto de las actividades de decisión que tiene lugar dentro de una empresa o en términos más generales de una organización, administración, asociación, grupo, etc.

2.1.3.1. Importancia de la Gestión Administrativa y Financiera

(Escribano Ruíz, 2010) La Gestión Financiera es de gran importancia para la tarea del auditor en el sentido del control de todas las operaciones, la toma de decisiones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

2.1.3.1.2. Objetivos de la Gestión Financiera y Administrativa

(Escribano Ruíz, 2010) La Gestión Financiera persigue los siguientes objetivos:

1. Gestionar financiación según de la forma más beneficiosa teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

2. Aplicar en forma juiciosa los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
3. Determinar y plantear las necesidades de recursos financieros, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
4. Ejecutar análisis financiero incluyendo la recolección y el estudio de la información para obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
5. Elaborar análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.1.4. El Auditor

(Mendivil, 2002) El Auditor es un profesional y como tal poseedor de habilidad en la técnica contable, habilidad desarrollada con el estudio y la práctica

2.1.4.1. Funciones del Auditor

(Mendivil, 2002) El Auditor en el cumplimiento de su profesión tiene las siguientes funciones básicas.

1. Evaluar el Sistema de Control Interno según su planificación, organización y dirección.
2. Verificar que el Sistema de Control Interno este formalmente establecido dentro de la organización y en función de los cargos existentes.
3. Cuidar el cumplimiento de leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y las metas de la organización.

4. Verificar los procesos relacionados con el manejo de recursos, bienes e información.
5. Servir de apoyo a los directivos en la toma de decisiones importantes que se relacionen con el funcionamiento de la empresa.

2.1.4.2. Tipos de Auditores

(Mendivil, 2002) Los profesionales contratados para llevar a cabo un análisis y por consiguiente emitir un criterio, pueden ser de tres tipos:

1. Auditores Independientes.

(Mendivil, 2002) Son profesionales que ofertan sus servicios de manera individual o como miembros de una firma de auditoría. Por lo tanto su preparación técnica, científica y práctica le permite desarrollar cualquier tipo de Auditoría.

2. Auditores Internos.

(Mendivil, 2002) Son profesionales involucrados directamente con la institución que auditan, siendo su responsabilidad asesorar sobre controles internos, políticas, resultado de desempeño y participar en el diseño e implantación de cualquier sistema.

3. Auditores Gubernamentales.

(Mendivil, 2002) Son profesionales al servicio de entidades y organismos del sector público, los cuales ejercen su trabajo bajo disposiciones y con autorización del máximo organismo de control pudiendo efectuar cualquier tipo de Auditoría.

2.1.4.3. Equipo de Trabajo

(Santillana, 2000) El equipo de trabajo es el grupo de trabajo que tiene en sus manos la realización de una Auditoría, el cual dependiendo de la complejidad del examen estará formado por uno o varios integrantes.

2.1.4.4. Código de Ética

(Santillana, 2000) El Auditor debe conocer y practicar los principios ético-profesionales que conciernen a su profesión, ya que, su imagen se ve comprometida ante el cliente, el público externo y los colegas. Por lo tanto en el ejercicio de sus funciones el Auditor debe demostrar:

1. Integridad.

(Santillana, 2000) Constituye el valor central del Código de Ética, el mismo indica que el auditor debe mantener rectitud, dignidad, honestidad, lealtad, justicia y equidad en todas las actividades por él desarrolladas, es decir una actitud íntegra.

2. Independencia.

(Santillana, 2000) El Auditor deberá tener y demostrar total independencia ante intereses que podrían influir en la determinación de los resultados, garantizando que en su actuación no existe intención de perjudicar o beneficiar a terceras personas.

3. Objetividad e Imparcialidad.

(Santillana, 2000) La expresión de los resultados de la labor de auditoría se harán estrictamente en base a las pruebas e información recopilada, de ninguna manera serán suposiciones u aproximaciones de la realidad.

4. Competencia y Normas Técnicas.

(Santillana, 2000) Consiste en la actualización continua y permanente de los conocimientos, de modo que pueda responder a las situaciones actuales demostrando en todo momento un fiel cumplimiento de las Normas y Prácticas Legales.

5. Responsabilidad hacia los Colegas.

(Santillana, 2000) El Auditor mantendrá una actitud de compañerismo y respeto hacia las actuaciones del colega sin ser su responsabilidad emitir juicios u opiniones con respecto al trabajo efectuado.

6. Otras Responsabilidades y Prácticas.

(Santillana, 2000) Debe mantener en su mente el compromiso adquirido con la institución a la que pertenece buscando siempre su prestigio.

7. Honorarios y Obsequios.

(Santillana, 2000) El trabajo del Auditor se convierte en su responsabilidad y por ninguna razón debe estar motivado por honorarios, obsequios o agradecimientos que no corresponda.

8. Confidencialidad.

(Santillana, 2000) La información obtenida durante el trabajo es de uso privado, por ningún motivo debe ser divulgada, ni mucho menos mal utilizada.

2.1.5. Auditoría

(González, 2004) El vocablo de auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre

informaciones, registros y procesos. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa.

2.1.5.1. Importancia

(Santillana, 2000) El valor de la auditoría recae sobre la calidad de trabajo que presente el profesional, pues se considera una opinión adicional e independiente sobre asuntos de importancia de los cuales se requiere un mejor conocimiento, por lo tanto su utilidad se expresa en la capacidad de agregar valor a la organización, validando su sistema interno, registros, resultados económicos, operación, etc.

2.1.5.2. Objetivo

(Santillana, 2000) Independientemente del tipo de Auditoría del que se trate el objetivo fundamental de esta ciencia es asesorar a la organización sobre los asuntos que hayan sido sometidos a juicio del auditor, creando un instrumento de control y supervisión.

2.1.5.3. Clasificación

(Santillana, 2000) Los diferentes tipos de Auditoría responden a las necesidades de validación que tienen los entes en relación a determinado objeto o situación. Es importante aclarar que aunque el campo de acción es diferente, todos los tipos coinciden en el propósito de verificación, evaluación y asesoría.

1. Según la Persona que la Realiza.

(Santillana, 2000) Se clasifica en:

- Auditoría Interna.- Es el examen efectuado por un profesional que tiene la condición de empleado, por lo tanto pertenece a la institución.
- Auditoría Externa.- Es el examen realizado por un auditor independiente, el cual emite una opinión sobre los sistemas o áreas revisadas.

2.Según el Objeto de Estudio.

(Santillana, 2000) Se clasifica en:

- Auditoría Financiera.- Es un examen profesional de los Estados Financieros y la documentación que los respaldan, con la finalidad de emitir un dictamen que contenga la opinión sobre su razonabilidad.
- Auditoría de Gestión.- Es el proceso sistemático de evaluación de una entidad, que permite determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en función de alcanzar los objetivos y metas planteadas.
- Auditoría Tributaria.- Es la evaluación de los registros y documentos contables relacionados con las obligaciones tributarias que tienen la entidad, verificando que se encuentren dentro de la normativa.
- Auditoría Ambiental.- Constituye una evaluación detallada de la aplicación de las normas de cuidado ambiental en las operaciones ejecutadas por empresas industriales, comerciales o de servicio.
- Auditoría de Sistemas Informáticos.- En un conjunto de pasos ordenados y lógicos, que le permiten al auditor verificar que las operaciones efectuadas en un sistema informático son confiables
- Examen Especial de Auditoría.- Es la revisión de una cuenta, un grupo de cuentas o cualquier otro elemento financiero-administrativo de una

organización, con el fin específico de confirmar o negar las afirmaciones comunicadas.

2.1.6. Auditoría de Gestión

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

2.1.6.1. Alcance de la auditoría de gestión

(Andrade R. , 2001)La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

1. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y la participación individual de los integrantes de la institución.
2. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
3. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
4. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

5. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
6. Control sobre la identificación de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
7. Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
8. Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; en el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.1.6.2. Enfoque de la Auditoría de Gestión

(Maldonado, 2006) La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general es la identificación de las oportunidades de mejoras, el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas y la evaluación del desempeño (rendimiento).

Es una auditoría de economía y eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes y

servicios, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir incrementar la productividad con la reducción de los costos.

Es una auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto está cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una auditoría con enfoque gerencial- operativo y de resultados porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios en la calidad y cantidad esperados.

2.1.6.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión

(De Salas, 2006) Plantea como objetivos de la Auditoría de Gestión los siguientes:

1. Determinar si se han llevado a cabo las tareas asignadas por los directivos de la empresa.
2. Determinar el grado de cumplimiento de los indicadores de gestión.
3. Comprobar la confiabilidad de la información y de controles establecidos.
4. Recomendar planes de acción e implementación dirigidas a mejorar el control interno y promover su eficiencia y efectividad en las operaciones.
5. Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de manera eficiente, eficaz y económica por parte del personal que desempeña en la empresa.

6. Efectuar el seguimiento a las recomendaciones planteadas por el auditor luego de la realización de la auditoría de gestión.

2.1.6.4. Características de la Auditoría de Gestión

(De Salas, 2006) Las características de la Auditoría de Gestión son las siguientes:

1. Propósito

Evaluar la eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos de una entidad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

2. Alcance

Todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a una operación, actividad o programa específico.

3. Medición

Aplicación de los principios de administración.

4. Enfoque

Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados con más eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

5. Informe de Auditoría

Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.

6. Conclusiones del Auditor

Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

7. Recomendación del Auditor

Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

2.1.6.5. Herramientas de la Auditoría de Gestión

Las herramientas de la auditoría de gestión son:

2.1.6.5.1. Equipo multidisciplinario

(De Salas, 2006) Para la ejecución de la auditoría de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

2.1.6.5.2. Control interno

(Cepeda, 2005) Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de

poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de auditoría de gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos incluyendo la actitud de dirección de una entidad para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

1. Componentes de control interno

(Cepeda, 2005) El nuevo enfoque de control interno puede verse un poco riguroso, pero por su actualidad, puede ser asimilado de forma provechosa por la economía de las entidades. Sus cinco componentes son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección, sirven para determinar si el sistema es eficaz, marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.

Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión, permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

(Cepeda, 2005) Los componentes de control interno según lo estipulado en el informe COSO son los siguientes:

- (Cepeda, 2005) Entorno de control.- El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno aportando disciplina y estructura.
- (Cepeda, 2005) Evaluación de los riesgos.- La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.
- (Cepeda, 2005) Actividades de control.- Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.
- (Cepeda, 2005) Información y comunicación.- Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.
- (Cepeda, 2005) Supervisión o monitoreo.- Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

2. Métodos de evaluación

(Cepeda, 2005) Para la evaluación de control interno se utilizan diversos métodos, entre los más conocidos se encuentran los siguientes:

- Cuestionarios.- Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique debilidad y un aspecto no muy confiable, algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en este caso se utiliza las letras NA “no aplica”.

- Flujogramas.- Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.
- Descriptivo o narrativo.- Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando, estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.
- Matrices.- El uso de matrices conlleva al beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno, para su elaboración debe llevarse a cabo varias actividades como; completar un cuestionario segregado por áreas básicas indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de función que desempeñan y una evaluación colateral del control interno.

2.1.6.6. Riesgos de Auditoría de Gestión

(Maldonado, 2006) Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

2.1.6.6.1. Componentes del Riesgo de Auditoría de Gestión

(Maldonado, 2006) Los componentes del riesgo de auditoría de gestión son los siguientes.

1. (Maldonado, 2006) Riesgo inherente.- Afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias.
2. (Maldonado, 2006) Riesgo de control.- El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.
3. (Maldonado, 2006) Riesgo de detección .- Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

2.1.6.7. Evidencias suficientes y competentes

(Andrade R. , 2001) Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el

contenido del informe. El auditor debe dedicar la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

2.1.6.7.1. Elementos

(Andrade R. , 2001) Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

1. Evidencias suficientes.- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
2. Evidencias competentes.- Cuando de acuerdo a su calidad son válidas y relevantes, que pueden ser:
 - Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
 - Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
 - Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
 - Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.1.6.7.2. Confiabilidad

(Andrade R. , 2001) Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable, la calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina las de mayor confiabilidad son las obtenidas a partir de personas o hechos independientes de la entidad, las producidas por una estructura de

control interno efectivo y las de menos confiabilidad son las obtenidas dentro de la entidad, las producidas por una estructura de control interno débil y las del personal de menor nivel.

2.1.6.8. Técnicas utilizadas

(Andrade R. , 2001) En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas que permitan la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

1. Técnica ocular.- Dentro de esta se encuentra la comparación, observación y rastreo.
2. Técnica verbal.- Está la indagación, entrevista y encuesta.
3. Técnica escrita.- El análisis, conciliación, confirmación y la tabulación.
4. Técnica documental.- Está la comprobación, el cálculo y la revisión selectiva.
5. Técnica física.- La inspección.

2.1.6.9. Parámetros e indicadores de gestión

(Andrade R. , 2001) Uno de los resultados de control interno que permite ir midiendo y evaluando el control de gestión que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las empresas a través del cumplimiento de metas y objetivos, tomando como parámetros los indicadores de gestión, los cuáles se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa. El uso de indicadores en auditoría de gestión permite medir los siguientes parámetros.

1. Eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
2. Cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
3. Grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

2.1.6.9.1. Clasificación de los indicadores de gestión

(Andrade R. , 2001) Los indicadores de gestión se clasifican en:

1. Cuantitativos

Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

2. Cualitativos

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

3. De uso universal

Dentro de este se encuentran los indicadores de resultados por área de desarrollo de información el mismo que muestra la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como la organización de los sistemas de información, la disponibilidad de la información, etc.

Los indicadores estructurales; estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como la participación de los grupos de conducción institucional frente a grupos de servicios; los indicadores de recursos tienen relación con la planificación de la metas y objetivos considerando que para planear se requiere contar con recursos; los indicadores de proceso son aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales; los indicadores de personal se refieren a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos.

4. Globales

Miden los resultados en el ámbito de la institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

5. Funcionales

Cada función o actividad debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también el tipo de empresa de que se trata.

6. Específicos

Se refiere a los mismos aspectos señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo a diferencia de estos se refieren al todo en términos de país y los específicos se refieren a una función determinada.

2.1.6.10. Proceso de la Auditoría de Gestión

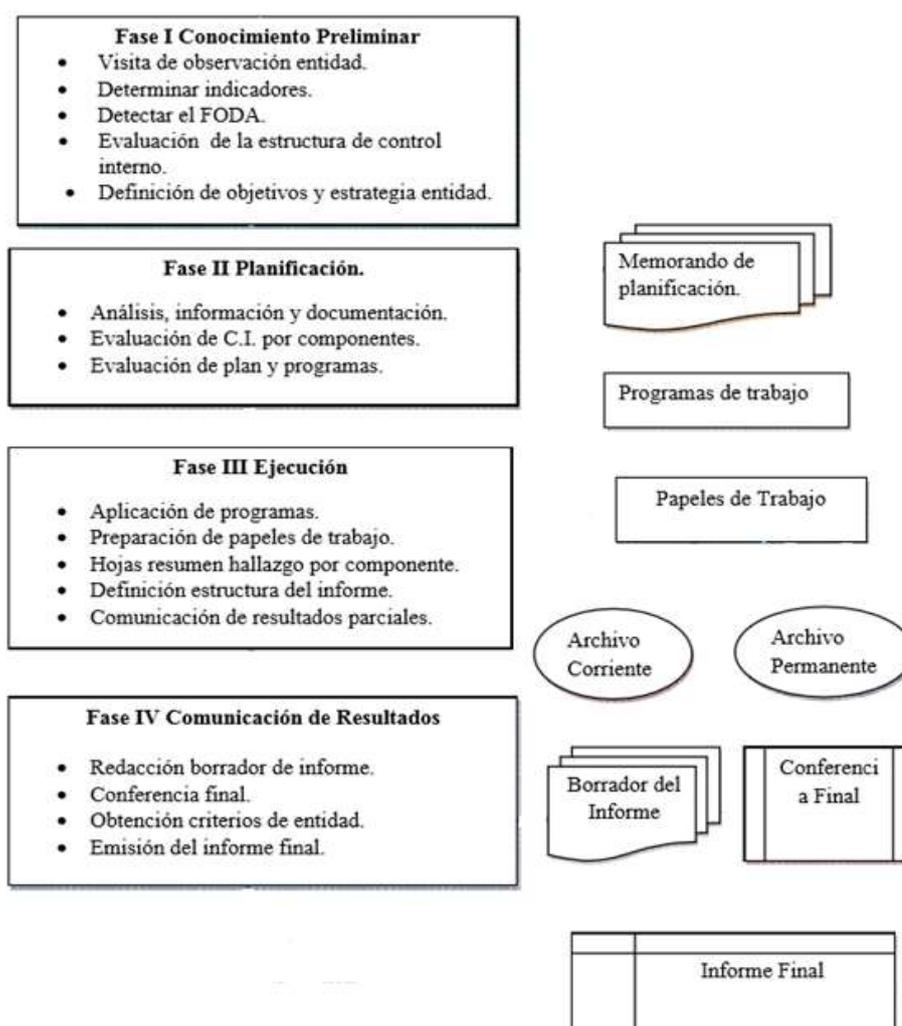
(González, 2004) En la mayoría de empresas la Auditoría de Gestión es ejecutada por un grupo de personas capacitadas y profesionales en la materia, cumpliendo con procedimientos que coadyuva a la revisión y evaluación de las fases de conocimiento preliminar, planificación, ejecución, conocimiento de resultados, seguimiento, dando como resultado un informe el cual contiene

conclusiones y recomendaciones fundamentales para tomar decisiones. El proceso que se fundamenta la Auditoría de Gestión es:

1. Fase 1.- Conocimiento Preliminar
2. Fase 2.- Planificación
3. Fase 3.- Ejecución
4. Fase 4.- Comunicación de Resultados
5. Fase 5.- Seguimiento

A continuación se ilustra una figura en donde consta el proceso de auditoría.

FIGURA 1. PROCESO DE AUDITORÍA



Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

2.1.6.11. Fase I Conocimiento Preliminar.

(Andrade R. , 2001) Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. En la entidad auditada el supervisor y el jefe de equipo cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones.
2. Revisión de archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión.
4. Detectar las fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.
5. Evaluación de la estructura de control interno.

(Andrade R. , 2001) Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.

2.1.6.12. Fase II Planificación

(Andrade R. , 2001) Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe determinar los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

Actividades:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación de control interno relacionado con el área o componente objeto de estudio.

3. A base de las fases uno y dos descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un memorando de planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.

2.1.6.13. Fase III Ejecución

(González, 2004) Durante la planificación específica debe seleccionarse los componentes a ser examinados, los procedimientos a ejecutar y el alcance de trabajo. Al aplicar los programas específicos se obtiene la evidencia suficiente y componente para demostrar la veracidad de los resultados obtenidos en cada componente analizado, respecto de las afirmaciones contenidas en los informes emitidos por la entidad y los eventos objetos de la auditoría.

(Andrade R. , 2001) Actividades a realizar en la fase de ejecución:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse.
2. Preparación de los papeles de trabajo.
3. Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado.
4. Definir la estructura del informe de auditoría basados en papeles de trabajo, hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones.

2.1.6.13.1. Papeles de Trabajo

(González, 2004) Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirve para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
2. Respalda el dictamen y las conclusiones y recomendaciones del informe. La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán entre otros de diversos factores.
3. La condición y características de la empresa a ser auditada.
4. El nivel de confianza en los controles internos.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

1. Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
2. Su preparación deberá efectuarse con la mayor plenitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
3. Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
4. Son de propiedad de la forma adecuada, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
5. Deben ser completos por lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten respuestas o seguimientos posteriores.

Los papeles de trabajo se clasifican en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

2.1.6.13.2. Índices

(González, 2004) En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de manera lógica y faciliten de esta forma su manejo y archivo.

El índice, por lo tanto es el código asignado a cada papel de trabajo y por lo tanto identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

1. Planificación Preliminar	PP
2. Planificación Específica	PE
3. Comunicación de Resultados	CR
4. Seguimiento y Monitoreo	SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

2.1.6.13.3. Marcas de Auditoría

(González, 2004) Las marcas de auditoría son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos, las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su

ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas a lápiz.

2.1.6.13.4. Hallazgos de Auditoría

(González, 2004) El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor, por lo tanto abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

- **Elementos del Hallazgo de Auditoría**

(González, 2004) La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

- 1. Condición.-** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- 2. Criterio.-** Comprende la concepción de “ lo que debe ser “, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- 3. Efecto.-** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados

por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

4. **Causa.-** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

2.1.6.14. Fase IV Comunicación de Resultados

(González, 2004) La comunicación de resultados ejecuta durante todo el proceso de auditoría, se realiza verbalmente y por escrito y está dirigida tanto a la administración de la entidad examinada, como a la jefatura de la unidad de auditoría.

(González, 2004) Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario, en esta tarea debe considerarse lo siguiente:

(González, 2004) Comunicación de resultados, si bien esta cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y funcionarios de más alto nivel lo que permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, pero por otra parte permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

2.1.6.14.1. Informe de auditoría

(González, 2004) Es el documento que contiene el dictamen del contador público y auditor, los estados financieros básicos de la empresa auditada y

notas sobre los mismos. Los informes de auditoría se clasifican en dos tipos que son:

1. Informe corto

(González, 2004) El informe es corto si contiene el dictamen del auditor y los estados financieros básicos, o sea el balance general, estado de resultados y de flujo de efectivo y sus notas.

2. Informe largo

(González, 2004) El informe es largo si contiene el dictamen del auditor, los estados financieros básicos, notas a estados financieros e información complementaria que no se considera necesario de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.1.6.15. Fase V Seguimiento

(Andrade R. , 2001) Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente.

(Andrade R. , 2001) Las actividades que se realizan en esta fase con las siguientes:

1. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
2. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re

comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.

3. Determinación de responsabilidad por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.2.1. Eficacia

(Fernández F. , 2010) Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto, este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad.

2.2.2.Eficiencia

(Cubero, 2009) Es la relación de los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

2.2.3. Economía

(Cubero, 2009) Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

2.2.4. Ecología

(Couto, 2011) Es el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

2.2.5. Ética

(Couto, 2011) Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

2.2.6. Objetivos

(Fernández E. , 2010) Es la meta que se pretende lograr, es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones.

2.2.7. Metas

(Fernández E. , 2010) Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, se identifica con los objetivos que una persona o una organización.

2.2.8. Procesos administrativos

(Herrscher, 2000) Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales

2.2.9. Procesos financieros

(Herrscher, 2000) Todo un conjunto de actividades, las cuales se desarrollan principalmente en el nivel estratégico tanto de negocio como funcional y en menor grado, en el nivel operativo.

2.2.10. Gestión

(Escribano Ruíz, 2010) Se enfoca en la utilización eficiente de los recursos disponibles, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

2.2.11. Actividad empresarial

(Herrscher, 2000) Es el conjunto de acciones que realizan los empresarios organizando el trabajo personal y/o el capital por cuenta propia, para crear o distribuir bienes o servicios destinados a sus consumidores y usuarios.

2.2.12. Estrategia

(Longenecker, 2009) Es la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

2.2.13. Proceso de auditoría

(Cuenca, 2012) Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a la información sujeta a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

2.2.14. Programa de auditoría

(Couto, 2011) Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.

2.2.15. Informe de auditoría

(Cubero, 2009) Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Normas Internacionales de Auditoría

(Comité Internacional de Prácticas de Auditoría) Ha emitido las siguientes Normas Internacionales de Auditoría.

- 1. NIA 200 Objetivos y Principios Generales que Rigen la Auditoría.-** Se aclara el compromiso de efectuar el trabajo según las Normas de Auditoría, demostrando siempre escepticismo profesional, de modo que los procedimientos, razonabilidad y pruebas muestren una realidad objetiva de los asuntos sometidos a evaluación.
- 2. NIA 210 Términos de los Trabajos de Auditoría.-** Indica la necesidad y cuidado que se debe tener en los acuerdos y circunstancias sobre las cuales se va a desarrollar una Auditoría, identificando aspectos necesarios como el objetivo, las responsabilidades, el alcance, los riesgos, la información y cambios de trabajo.
- 3. NIA 220 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría.-** Indica la responsabilidad que tiene la firma de implantar políticas y procedimientos internos que demuestre y garantice que todos los trabajos de Auditoría cumplen con requisitos profesionales.
- 4. NIA 230 Documentación.-** Hace referencia al contenido, forma, responsabilidad y propiedad de los Papeles de Trabajo, por cuanto estos contendrán toda la información, análisis o anotaciones hechas durante el examen.
- 5. NIA 300 Planeación.-** Determinar un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de una Auditoría, en donde se considera esencial el plan global y la programación, conociendo así el negocio.

- 6.** NIA 400 Evaluación del Riesgo y Control Interno.- Se basa en la comprensión del Sistema Contable y de Control Interno implantados en el negocio, esta norma se basa en la evaluación del riesgo inherente, de control y detección, revisando en cada uno de ellos aspectos que permitan calificarlo como bajo, medio o alto.
- 7.** NIA 500 Evidencia de Auditoría.- Se basa en la calidad y cantidad de evidencia que debe obtener el auditor para extraer conclusiones razonables sobre los aspectos evaluados. Se enfoca al diseño y operación de cada sistema, así como la existencia, ocurrencia, integridad, evaluación, medición y presentación de los activos, pasivos y patrimonio.
- 8.** NIA 530 Muestreo en la Auditoría y otros Procedimientos de Pruebas Selectivas.- La selección del tamaño de la muestra determina los procedimientos de Auditoría, por cuanto el número de sujetos o partidas seleccionadas indicará la cantidad de evidencia que se debe reunir para evitar que su tamaño influya en los resultados, de modo que sea completa, apropiada y con una adecuada estratificación.
- 9.** NIA 560 Hechos Posteriores.- Esta Norma exige que el auditor elimine la posibilidad de que luego de los Estados Financieros sometidos a evaluación no se hayan producido operaciones que afecten el valor de cada cuenta o del conjunto, en caso de que esto ocurriera deberá obtener toda la evidencia que le permita determinar el grado de influencia. En caso de existir procedimientos luego de la fecha del dictamen, esos eventos ya no son responsabilidad del auditor.
- 10.** NIA 700 Conclusiones y Dictamen del Auditor.- Muestra la forma y el momento de comunicar los resultados de la Auditoría así como la opinión a la que ha llegado luego de aplicados los procedimientos.

2.3.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

(American Institute of Certified Public Accountants, 1917) Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son Los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría, el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor. A continuación se detallan las NAGA.

- 1. Entrenamiento y Capacidad Profesional.-** La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor. Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.
- 2. Independencia.-** En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.
- 3. Cuidado o Esmero Profesional.-** Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen. El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier

servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable.

Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente. El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

4. Normas de Ejecución del Trabajo.- Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

5. Planeamiento y Supervisión.- La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado. Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro

examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

6. Estudio y Evaluación del Control Interno.- Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría. El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos y su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, revaluación de los controles, arribándose finalmente – de acuerdo a los resultados de su evaluación – a limitar o ampliar las pruebas sustantivas. En tal sentido el control interno funciona como un termómetro para graduar el tamaño de las pruebas sus tentativas.

7. Evidencia Suficiente y Competente.- Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría. La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

Existen diferentes clases las cuales son: -Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros. -Evidencia física -Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad) -Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora) -Análisis global -Cálculos independientes (computación o cálculo) -Evidencia circunstancial - Acontecimientos o hechos posteriores.

8. Normas de Preparación del Informe.- Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.
9. Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).- El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable. Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de

responsabilidad de la empresa examinada. En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

- 10. Opinión del Auditor.-** El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando.

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar. Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

- Opinión limpia o sin salvedades.
- Opinión con salvedades o calificada.
- Opinión adversa o negativa d- Abstención de opinar.

2.3.3. SAS - Statements on Auditing Standards o Las Declaraciones de Normas de Auditoría

(Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, 1948) Son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas NAGA que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados), pero se han convertido en estándar internacional, especialmente

en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Da una guía a los auditores externos sobre el impacto del control interno en la planificación y desarrollo de una auditoría de estados financieros de las empresas, presentando como objetivos de control la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de regulaciones, que se desarrolla en los componentes de ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información, comunicación y monitoreo.

- SAS 23** Procedimientos analíticos de revisión.
- SAS 24** Revisión de información financiera intermedia.
- SAS 25** Relación de normas de auditoría generalmente aceptadas con las normas de control de calidad.
- SAS 26** Relación de estados financieros.
- SAS 27** Información adicional solicitada por el comité de normas de contabilidad financiera.
- SAS 28** Información adicional sobre los efectos de los cambios en los precios.
- SAS 29** Dictamen sobre la información que acompaña a los estados financieros básicos en documentos preparados por el auditor.
- SAS 30** Informe sobre control interno contable.
- SAS 31** Evidencia comprobatoria.
- SAS 32** Revelación adecuada en los estados financieros.
- SAS 33** Información adicional sobre la reversa de petróleo y gas.
- SAS 34** Consideración del auditor cuando surge una incertidumbre sobre la continuación de la entidad como negocio en marcha.
- SAS 35** Informes especiales.
- SAS 36** Revisión de información financiera intermedia.
- SAS 37** Presentación de informes conforme a reglamentos federales de valores.

- SAS 38** Cartas a agentes de valores.
- SAS 39** El muestreo en la auditoría.
- SAS 40** Información complementaria sobre las reservas minerales.
- SAS 41** Papeles de trabajo.
- SAS 42** Presentación de informes sobre estados financieros condensados y datos financieros seleccionados.
- SAS 43** Declaración general sobre normas de auditoría.
- SAS 44** Dictámenes para fines especiales sobre el control interno contable en organizaciones prestadoras de servicios.
- SAS 46** Procedimientos omitidos después del dictamen.
- SAS 47** El riesgo de la auditoría.
- SAS 48** Los efectos del PED en la auditoría.
- SAS 49** Cartas a agentes de valores.
- SAS 50** Información sobre aplicación de principios de contabilidad.
- SAS 51** Dictamen sobre estados financieros para otros países.
- SAS 52** Declaración general sobre normas de auditoría 1987.
- SAS 53** Responsabilidad del auditor sobre irregularidades.
- SAS 54** Actos ilegales de clientes.
- SAS 55** Evaluación del control interno en la auditoría.
- SAS 56** Procedimientos analíticos.
- SAS 57** Estimaciones contables para efectos de auditoría.
- SAS 58** Información sobre estados financieros auditados.
- SAS 59** Opinión del auditor sobre el negocio en marcha.
- SAS 60** Estructura del control interno observado en la auditoría.
- SAS 61** Comunicación con los comités de auditoría.
- SAS 62** Informes especiales.
- SAS 63** Auditoría a entidades del gobierno.
- SAS 64** Declaración general sobre normas de auditoría 1990.
- SAS 65** La función de la auditoría interna sobre la auditoría externa.

- SAS 66** Información financiera intermedia a agencias reguladoras.
- SAS 67** El proceso de confirmación.
- SAS 68** Auditoría a entidades del gobierno.
- SAS 69** El significado de conceptos básicos en el dictamen.
- SAS 70** Información sobre transacciones de organizaciones de servicio.
- SAS 73** Uso del Trabajo de un Especialista.
- SAS 74** Consideraciones para la auditoría de cumplimiento de auditoría de entidades gubernamentales y recipientes de asistencia financiera gubernamental.
- SAS 75** Compromisos para aplicar procedimientos previamente convenidos a elementos específicos, cuentas o partidas de un estado financiero
- SAS 76** Correcciones a la declaración sobre normas de auditoría N°72, cartas a agentes de valores y algunas otras partes que lo soliciten.
- SAS 77** Correcciones a las declaraciones sobre normas de auditoría N°22, planeación y supervisión, N°59, consideraciones del auditor acerca de la habilidad de una entidad para continuar como negocio en marcha y N° 62 informes especiales.
- SAS 78** Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros, corrección al SAS N°55
- SAS 79** Corrección a la declaración sobre normas de auditoría N° 58, informes sobre estados financieros auditados.
- SAS 80** Corrección a la declaración sobre normas N° 31, evidencia comprobatoria.
- SAS 81** Auditoría de inversiones.
- SAS 82** Aspectos del fraude en una auditoría de estados financieros.
- SAS 101** Auditoría del valor razonable.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. LOCALIZACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El actual tema de investigación se llevó a cabo en la empresa PRODE PETS que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón y ciudad de Ambato calle Teófilo López y Germán Chacón. La investigación tuvo una duración de 8 meses.

3.2. MATERIALES

3.2.1. Recursos Materiales

Los materiales que se emplearon en el desarrollo de la investigación son los siguientes:

CUADRO 1 MATERIALES Y EQUIPOS

Descripción	Cantidad
Computadora	1
Impresiones	600
Empastados	3
Flash Memory	1
Internet (Horas)	90
Libros	30
Lápiz	2
Borrador	1
Copias	500
Esferos	2
Cuadernos	1
Anillados	5

Fuente: Propia

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

3.2.2. Recursos Humanos

Los recursos humanos que intervinieron en la presente investigación son los siguientes:

CUADRO 2 RECURSOS HUMANOS

Nombres y apellidos	Cargo
Zelma Susana Campaña Guerrero	Gerente – Propietaria de PRODE PETS
Raquel Alejandra Palacios Campaña	Investigadora

Fuente: Propia

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

3.3. MÉTODOS

A continuación se detalla los métodos que se aplicaron, los mismos que contribuyeron al cumplimiento de objetivos de la investigación para proporcionar resultados exactos y fiables.

3.3.1. Inductivo – Deductivo

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon los métodos Inductivo-Deductivo, ya que mediante la inducción se obtendrá información acerca de los problemas específicos que mantiene la empresa PRODE PETS y su repercusión en forma general a la misma, y a la vez la deducción permitió obtener información para posteriormente analizarla ya que se empezó estudiando situaciones generales de la empresa y de este modo llegar a conocer aspectos particulares.

3.3.2. Analítico – Sintético

A través de este método se realizó un análisis de las causas y se logró una explicación del problema en general en base a la información proporcionada por la empresa PRODE PETS para realizar el estudio.

3.3.3.Observación Científica

Mediante la observación de los documentos que posee la entidad se logró obtener información útil, la misma que permitió desarrollar el trabajo investigativo.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1.Documental

A través de la investigación documental se buscó sustentar las evidencias encontradas durante la investigación en la empresa PRODE PETS.

3.4.2.De campo

Mediante la investigación de campo se pudo recolectar datos directamente donde ocurren los hechos, es decir de los diferentes departamentos por los cuales está conformada la empresa PRODE PETS mediante la aplicación de las diferentes técnicas de investigación como son la entrevista y la encuesta.

3.4.3.Bibliográfica

La investigación bibliográfica constituyó una excelente introducción a todos los tipos de investigación, además de que constituyó una primera etapa necesaria puesto que ésta proporcionó información necesaria para la adquisición del conocimiento en relación al tema que se está investigando.

3.5. FUENTES

3.5.1.Fuentes primarias

Se acudió directamente a PRODE PETS para obtener datos de primera mano y a la vez obtener los documentos necesarios que permitieron llevar a cabo la investigación.

3.5.2. Fuentes secundarias

Para el desarrollo de la investigación se acudió a textos, folletos, revistas, internet que sustenten el trabajo sobre auditoría de gestión.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

3.6.1. La Observación Científica

La observación contribuyó para el conocimiento del mundo exterior a través de nuestros sentidos o el registro de información por medio de herramientas e instrumentos científicos.

3.6.2. La Entrevista

Considerando que la empresa no posee un gran número de empleados se aplicó la entrevista a los jefes departamentales, la misma que contribuyó con el desarrollo de la investigación.

3.7. INSTRUMENTOS

3.7.1. Cuestionario de Control Interno

Se procedió a aplicar el cuestionario de control interno el mismo que permitió obtener información suficiente que contribuyó en la determinación de la efectividad de las funciones administrativas y el equilibrio entre la eficacia y eficiencia en la empresa.

3.7.2.Papeles de trabajo

Es la documentación que contienen los datos e información obtenidos durante la investigación así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.8.1.Población

Para obtener la información necesaria se trabajó con los jefes departamentales relacionados con la investigación.

CUADRO 3. POBLACIÓN A SER INVESTIGADA

Cargo	No. De personas
Gerente	1
Contadora	1
Jefe de producción	1
Jefe de comercialización	1
Jefe de distribución y ventas	1

Fuente: Propia

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

3.8.2.Muestra

Para el desarrollo de esta investigación se decidió trabajar con los directivos y jefes departamentales los mismos que proporcionaron la información que se requiere.

3.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.9.1.Proceso de Auditoría de Gestión

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la empresa PRODE PETS se aplicó el siguiente esquema:

1. Fase I: Conocimiento Preliminar

- Carta de Presentación
- Visita de observación a la Empresa a PRODE PETS
- Análisis FODA
- Determinar existencia de Indicadores de Gestión
- Evaluación de la estructura del Control Interno

2. Fase II: Planificación

- Revisión y análisis de los papeles de trabajo obtenidos en la primera fase
- Evaluación del Control Interno

3. Fase III: Ejecución

- Aplicación de programas por componente
- Elaborar papeles de trabajo – hallazgos
- Elaboración de hoja de resumen de hallazgos
- Definir la organización del informe

4. Fase IV: Comunicación de Resultados

- Redacción del borrador de la Auditoría
- Comunicación de los resultados

3.9.2. Creación de Firma Auditora

Para llevar a cabo la investigación se procedió a crear una firma de auditoría la misma que se detalla a continuación.



3.10. ANÁLISIS EN INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.10.1. Ficha de observación

Objetivo: Obtener información relevante que permita conocer la empresa PRODE PETS para de este modo llevar a cabo la investigación.

CUADRO 4. FICHA DE OBSERVACIÓN

No.	Aspectos a observar	Aplica	No aplica	Observación
1	El personal registra su hora de entrada	X		Lo hacen en un registro manual en donde consta la hora de entrada y salida.
2	Se dispone de una cartelera en donde conste el organigrama de la empresa.		X	El organigrama de la empresa no se encuentra a la vista en ningún lugar de las instalaciones.

3	Los archivos de los documentos se mantienen en forma adecuada.	X		
4	Disponen de un sistema de registro de las transacciones diarias.	X		Cuentan con un sistema contable llamado FENIX.
5	Se realiza reciclaje de los materiales sobrantes de la confección de accesorios para mascotas.		X	No disponen de procedimientos de reciclaje, todo se desecha como basura.
6	El proceso de atención al cliente es adecuado.	X		

Fuente: PRODE PETS

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

Análisis:

Una vez realizada la visita a la empresa PRODE PETS se pudo observar que el horario de trabajo del personal es controlado en forma adecuada lo que permite mayor aprovechamiento en las funciones que desempeñan, en lo que se refiere al manejo de los documentos y registros contables disponen de un sistema contable lo que permite eficiencia en los registros lo que si el organigrama no está a la vista del personal esto ocasiona que desconozcan los diferentes niveles jerárquicos y a la vez las responsabilidades que tienen a su cargo.

En cuanto al reciclaje no lo realizan por lo que se considera una deficiencia ya que actualidad es un acto de suma importancia para la sociedad ya que el mismo supone la reutilización de elementos y objetos de distinto tipo que de otro modo serían desechados, contribuyendo a formar más cantidad de basura y, en última instancia, dañando de manera continua al planeta, el reciclaje está directamente ligado con la ecología y con el concepto de sustentabilidad que

supone que el ser humano debe poder aprovechar los recursos que el planeta y la naturaleza le brindan pero sin abusar de ellos y sin generar daños significativos al ambiente natural.

En lo referente a la atención al cliente a simple vista se considera adecuada lo que significa ofrecerle un valor agregado ya que en la actualidad la competencia es cada vez mayor, cada vez aumenta más el número y la variedad de productos ofertados en el mercado, por lo que se hace necesario ofrecer una atención de calidad.

Se considera que la mayoría de aspectos observados se encuentran en forma adecuada considerando que se debe tomar algunos correctivos que contribuirán con la administración eficiente de la empresa PRODE PETS.

3.10.2. Entrevista dirigida a la señora Zelma Campaña, Gerente Propietaria de PRODE PETS

Objetivo: Obtener información sobre el conocimiento que tiene la gerente acerca de la Auditoría de Gestión para conocer las funciones que desempeña y como contribuye en el cumplimiento de metas y objetivos que tiene la empresa.

- 1. ¿En calidad de Gerente- Propietaria de PRODE PETS, que espera como resultados de la Auditoría de Gestión que se va a aplicar en su empresa?**

Conocer la situación en la que se encuentra la empresa en lo que se refiere a aspectos importantes como en la gestión que se está realizando en la parte administrativa para de este modo tomar las decisiones que se consideren adecuadas para la buena marcha de la empresa.

2. ¿Bajo qué normas o reglamentos trabaja PRODE PETS?

La empresa trabaja bajo la Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social y Ordenanzas Municipales.

3. ¿Disponen de políticas, procedimientos y objetivos internos de la empresa?

No se dispone de ningún tipo de políticas, procedimientos y objetivos institucionales.

4. ¿En qué se basan los empleados para el desempeño de sus funciones?

Los empleados siguen las instrucciones verbales que se les proporciona ya que no se dispone de nada por escrito.

5. ¿Qué métodos emplea para lograr el crecimiento de la empresa?

Buen trato a los empleados, salarios justos e incentivos en el área de ventas para de este modo lograr que el personal realice su trabajo con dedicación.

6. ¿Qué de debilidades considera que tiene la empresa PRODEPETS?

La ausencia de políticas, procedimientos, objetivos y metas planteados por escrito lo que puede permitir que el personal posea una guía que permita el crecimiento de la empresa.

7. ¿Cuál es el objetivo que usted espera lograr como empresa?

Lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante la disposición de los productos que necesitan y una atención de calidad, tomando en cuenta que el cliente es el eje principal para el crecimiento de una empresa.

3.10.3. Entrevista dirigida a la señora Patricia Guamán Jefe de Producción de PRODE PETS

Objetivo: Conocer el proceso de producción de los accesorios para mascotas para comprobar qué tan adecuados son.

1. ¿Cuáles son los accesorios para mascotas que se producen en PRODE PETS?

Lo que se produce es casas, camas y ropa para mascotas tales como perros y gatos.

2. ¿Cuál es el proceso de proceso de producción y cuentan con manuales operativos que le direccionen?

Realizar proformas de la materia prima que se necesita para la producción tomando en cuenta siempre la calidad del producto, se procede a la compra en las cantidades que se consideren necesarias y posteriormente a la confección de las mismas, en lo que se refiere a la disposición de manuales operativos no se dispone de ninguno hasta el momento.

3. ¿Existen programas de capacitación para el personal de producción?

Cuando se presenta la oportunidad de acudir a algún tipo de curso se nos envía pero no existen programas con un tiempo establecido para capacitación.

4. ¿Por qué considera que es importante asistir a los cursos de capacitación?

Considerando que el mundo está en constante cambio y cada vez hay más competencia es necesario innovar los productos que se vende para de este modo atraer al cliente quien es la razón de ser de la empresa.

5. ¿La persona asignada a su cargo cumple con el perfil requerido para desempeñar el trabajo?

La persona que se encuentra a mi cargo cuenta con los conocimientos necesarios y la experiencia suficiente para realizar el trabajo cabe recalcar que siempre hay que estar pendiente y no descuidar que se mantenga la calidad en la producción.

6. ¿En base a que parámetros determinan la cantidad de productos que deben elaborar?

Se toma en cuenta la demanda y a la vez se mantiene determinada la cantidad de existencias mínimas que se pueden mantener en el inventario.

3.10.4. Entrevista dirigida al señor Omar Palacios Jefe de Ventas de PRODE PETS

Objetivo: Obtener información acerca de proceso de comercialización para de este modo conocer que tan eficientes son.

1. ¿Cuáles son los principales productos que se comercializa en PRODE PETS?

Se comercializa balanceado, juguetes, ropa, casas y camas para mascotas al por mayor y menor.

2. ¿Cuál es la forma de pago que aceptan como empresa?

A los clientes que compran los productos al por mayor se les concede crédito tomando en cuenta el monto que adquieren considerando el máximo a 60 días y a los clientes que adquieren los productos para uso y consumo directo de sus mascotas en efectivo.

3. ¿El personal de comercialización ha asistido a cursos de atención al cliente?

El personal que trabaja en esta área cuenta con la experiencia suficiente y si se ha asistido a cursos acerca de atención al cliente con el propósito de brindar un valor agregado y de este modo ganar su preferencia.

4. ¿Cuentan con incentivos que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo?

Si la empresa nos proporciona un porcentaje de comisión de las ventas mensuales que se realizan.

5. ¿Se establecen metas en las ventas al inicio de un periodo?

No se dispone de metas en las ventas, pero si se trata en lo posible de incrementarlas ya que de eso depende nuestros ingresos.

6. ¿Se realiza reciclaje de los materiales que les queda de la venta de los productos?

Generalmente lo que queda como material de desecho son las fundas del balanceado que se vende las mismas que son desechadas a la basura.

3.10.5. Entrevista dirigida al señor Javier Gavilánez Jefe de Logística de PRODE PETS

Objetivo: Obtener información que se considere útil para el desarrollo de la presente investigación.

1. ¿Cuáles son sus funciones como Jefe de Logística?

Entregar los productos en el cantón de Ambato a los clientes mayoristas.

2. ¿Dispone usted de una hoja de ruta?

De acuerdo a las necesidades de los clientes se realiza con dos días de anticipación la planificación de las visitas a los clientes mayoristas.

3. ¿Disponen de procedimientos para realizar la entrega de los productos?

Los que se nos comunica verbalmente al ingresar a prestar nuestros servicios en la empresa.

4. ¿Las entregas se realizan siempre en los días planificados?

Generalmente se cumplen las planificaciones realizadas solo en casos de fuerza mayor no se lo hace de ese modo.

5. ¿Realizan un informe de las entregas realizadas durante el día?

Al siguiente día se entrega un informe al Jefe de ventas, ya que con él se coordina las entregas que se van a realizar.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN



RESULTADOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

Empresa Auditada: PRODE PETS

Dirección: Ambato, Calle Teófilo López S/N y Germán Chacón

Naturaleza del trabajo: Auditoría de Gestión

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

ÍNDICE DE LEGAJO DE PLANIFICACIÓN

REF. P/T	DETALLE	No.
1.1.	Contrato del Trabajo de Investigación	3/3
1.2.	Carta de Invitación	2/2
1.3.	Carta Compromiso	1/1
1.4.	Propuesta de Trabajo	2/2
1.5.	Carta de Cumplimiento	1/1
1.6.	Propuesta Económica	1/1
1.7.	Distribución de Trabajo	1/1
1.8.	Siglas a Utilizar	1/1
1.9.	Cronograma de Actividades	1/1
1.10.	Marcas de Auditoría	1/1
1.11.	Personal con quien se coordinará el trabajo	1/1

APL 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

REF. P/T	DETALLE	No.
2.1.	Memorando de Planificación Estratégica	6/6
2.2.	Conocimiento del Entorno	1/1
2.3.	Definición de Componentes	1/1
2.4.	Cuestionario de Control Interno	2/2



1. APL 1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

1.1. Contrato del trabajo de investigación

CONTRATO DE AUDITORÍA

En la ciudad de Ambato a los doce días del mes de enero del año dos mil quince en la Provincia de Tungurahua, se celebra entre la señora Zelma Campaña en su carácter de Gerente, de la empresa PRODE PETS domiciliada en la Ciudad de Ambato en adelante CLIENTE y la Srta. Raquel Palacios Campaña, domiciliada en la Ciudad de Moraspungo en adelante LA INVESTIGADORA, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indica a continuación:

I OBJETO

1. Por el presente LA INVESTIGADORA se compromete a realizar una Auditoría de Gestión del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre del 2014.
2. Encontrar la mejor forma de analizar la información para aprovechar su contenido de manera eficiente con el fin de garantizar a los demandantes las condiciones adecuadas para el examen.
3. Crear un buen mecanismo mediante el cual se pueda explotar la información disponible en la base de datos analizando el contenido de la misma, su estructura y las alternativas de manipulación existentes que sirvan a la institución para que pueda desarrollarse mejor.

El presente contrato de Auditoría tiene como objetivo principal obtener elementos de juicios válidos y suficientes que permita a la INVESTIGADORA

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



emitir conclusiones relacionadas al empleo de los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos de acuerdo con las Normas Contables que resulten aplicables para el ente, por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, o concluir que no le ha sido posible la formación de un juicio, indicando las razones que lo justifican.

2. A fin de precisar las obligaciones de las partes se deja aclarado que la información a ser analizada corresponde en forma exclusiva al CLIENTE.

El examen por parte de LA INVESTIGADORA no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, serán puestos en conocimiento del Directorio.

II METODOLOGÍA DEL TRABAJO

1. El Examen se efectuará de acuerdo con las Normas de Auditoría. Estas normas establecen la realización de la tarea según el criterio exclusivo de LA INVESTIGADORA, por lo que puede incluir el análisis de la información necesaria, pero teniendo en cuenta la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.
2. Las tareas a cargo de la Auditoría incluirán el relevamiento y pruebas de cumplimiento de los sistemas, cuyo funcionamiento pudieran afectar la información financiera de modo significativo; esta evaluación tiene por objetivo determinar la eficiencia con que son empleados dichos recursos.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



Por lo señalado, el examen abarcará todas las cuestiones que pudieran resultar necesarias para la realización de un trabajo específico o investigación especial, del diseño y funcionamiento de los sistemas de control, que es responsabilidad exclusiva del CLIENTE

III DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

1. PRODE PETS deberá poner a disposición de LA INVESTIGADORA la información, documentos y registros que solicite. Respecto de toda otra información, documentos y registros que se solicite durante el desarrollo de la Auditoría él CLIENTE, se compromete a cooperar con el fin de facilitar la consecución del trabajo por parte de LA INVESTIGADORA dentro del plazo previsto en la Cláusula 2.
2. LA INVESTIGADORA iniciará las tareas con anterioridad al 12 de febrero del 2015 y se compromete a finalizar el examen no después del día 31 de marzo del 2015 oportunidad en que emitirá el informe final, sujeto al cumplimiento por parte del ente de la puesta a disposición de la información y la colaboración.
3. Por la ejecución de la Auditoría de Gestión no se percibirá en concepto de honorarios puesto que se trata de un trabajo de investigación.
En prueba de conformidad se firman dos (2) ejemplares del mismo tenor.

GERENTE
Sra. Zelma Campaña
PRODE PETS

INVESTIGADORA
Srta. Raquel Palacios
QUALITY AUDITORES

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.2. Carta de Invitación

CARTA DE INVITACIÓN

Ambato, enero de 2015

Lcdo. Luis García
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Presente.

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la empresa PRODE PETS, a la vez deseándole éxitos en las labores que tan acertadamente usted desempeña.

Conocedores de que las alumnas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo han venido realizando prácticas de Auditoría y que se encuentran capacitadas práctica y teóricamente para ello.

Nos dirigimos a usted para hacerle la cordial INVITACIÓN a realizar una Auditoría de Gestión en la empresa PRODE PETS.

Especificaciones:

La administración actual requiere que se le adjudique a una alumna para el desarrollo del examen, con el compromiso de que se efectúe como Trabajo de Investigación (Tesis de Grado).

El período sometido a análisis será el correspondiente al año 2014, la administración se compromete a proporcionar toda la información necesaria

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

APL 1

5/15

para que se efectúe la Auditoría de Gestión, esperando el mismo compromiso por parte de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y la alumna.

Anticipamos nuestros sentimientos de gratitud y estima

Atentamente:

Sra. Zelma Campaña
GERENTE PRODE PETS

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.3. Carta Compromiso

CARTA COMPROMISO

Ambato, enero de 2015

Señora Zelma Campaña
GERENTE DE PRODE PETS
Presente.

De acuerdo con la invitación que se realice una Auditoría de Gestión del periodo 2014. Por medio de la presente, es grato confirmar la aceptación y entendimiento del compromiso. La Auditoría se realizará con el propósito de evaluar el empleo eficiente de los recursos disponibles y el logro de los objetivos previstos.

Se efectuará la auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de General Aceptación vigentes en el Ecuador. Dichas normas requieren la planeación y desarrollo de la Auditoría para obtener una certeza razonable del manejo de los recursos.

Además del informe que contendrá conclusiones y recomendaciones se espera proporcionar, referente a cualquier debilidad sustancial que llame la atención.

Atentamente:

INVESTIGADORA
Srta. Raquel Palacios

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.4. Propuesta de Trabajo.

PROPUESTA DE TRABAJO

Motivos del Examen

La Auditoría de Gestión se lleva a cabo en respuesta a la Invitación recibida por parte de la empresa, constituye la primera evaluación independiente aplicada a la misma, analizando la información proporcionada para dar respuesta a la necesidad de la propietaria de imprimir el sello de confianza a la gestión económica y administrativa.

La metodología está basada en el conocimiento y evaluación de la empresa, la evaluación de riesgos, así como de los principios básicos de Control Interno. Al final del trabajo se emitirá un informe identificando hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Objetivo General

Elaborar una Auditoría de Gestión en la empresa PRODE PETS con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos.

Objetivos Específicos

Planificar el proceso de auditoría mediante la visita a la empresa PRODE PETS, para adquirir conocimiento de su situación actual y elaborar los programas de auditoría que se llevarán a efecto.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



Realizar un análisis de la situación por la que atraviesa la empresa para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de proyectos de mejora.

Aplicar los métodos y técnicas de investigación necesarias para obtener información relevante en la ejecución de la auditoría para posteriormente analizarla y fundarla como evidencia de las situaciones analizadas.

Emitir un informe de Auditoría con los respectivos hallazgos y recomendaciones con la perspectiva de mejorar la administración de PRODE PETS.

Alcance

Se examinará en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la empresa.

Equipo de Investigación

El Equipo de Investigación responsable ante la Entidad incluye un profesional con experiencia, a fin de alcanzar los objetivos sin ninguna limitación.

- Lcdo. Luis García Macías Director
- Srta. Raquel Palacios Campaña Investigadora

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.5. Carta de Cumplimiento

CARTA DE CUMPLIMIENTO

Ambato, enero de 2015.

Sra. Zelma Campaña
GERENTE DE PRODE PETS

Presente:

De acuerdo con la Invitación que se realice una Auditoría de Gestión de acuerdo y dando cumplimiento a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA en nuestro país, las Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA, en cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA.

Una Auditoría de Gestión incluye evaluar la eficacia en metas y objetivos propuestos, determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología en el uso de recursos y producción de bienes.

Atentamente

INVESTIGADORA
Srta. Raquel Palacios

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.6. Propuesta Económica

PROPUESTA ECONÓMICA

Ambato, enero de 2015.

Sra. Zelma Campaña
GERENTE DE PRODE PETS

Presente:

El desarrollo de la Auditoría de Gestión se efectúa en cumplimiento a un requisito previo al proceso de graduación, por lo que PRODE PETS no tiene la obligación de retribuir económicamente a la investigadora ni incurrir en gastos por los recursos que sean necesarios, pues estos serán financiados por LA INVESTIGADORA.

Atentamente

INVESTIGADORA
Srta. Raquel Palacios

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.7. Distribución del Trabajo

CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Ambato, enero de 2015.

Sra. Zelma Campaña
GERENTE DE PRODE PETS

Presente:

Por medio de la presente me dirijo a usted para dar a conocer la distribución de trabajo en la auditoría de Gestión que se desarrollará en su prestigiosa empresa del periodo correspondiente al año 2014.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Planeación del trabajo	Srta. Raquel Palacios
2	Ejecución del trabajo	Srta. Raquel Palacios
3	Elaboración del informe	Srta. Raquel Palacios

Atentamente:

INVESTIGADORA
Srta. Raquel Palacios

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.8. Siglas a utilizar

En la presente Auditoría se utilizará las siguientes siglas.

CUADRO 5 SIGLAS A UTILIZAR

Nombre	Cargo	Siglas
Lcdo. García Luis Macías	Director	G.M.L.
Srta. Palacios Campaña Raquel Alejandra	Investigadora	P.C.R.A.

Fuente: Propia

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

Este equipo de trabajo constituye la base principal para el desarrollo de la investigación.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 15/01/2015



1.9. Cronograma de Actividades

CUADRO 6 CRONOGRAMA DE AUDITORÍA

No.	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1.	Visita preliminar a PRODE PETS	X			
2.	Recopilación de información	X			
3.	Planificación	X			
4.	Programación	X			
5.	Elaboración de papeles de trabajo		X		
6.	Ejecución del trabajo		X		
7.	Revisión y Evaluación del Control Interno			X	
8.	Comunicación de resultados			X	
9.	Redacción del borrador del Informe Final			X	
10.	Presentación del informe, conclusiones y recomendaciones.				X

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.10. Marcas de Auditoría

Las presentes marcas de auditoría son de gran importancia para el desarrollo de la presente Auditoría de Gestión.

MARCA	SIGNIFICADO
✓	Cálculo verificado por el auditor
∨	Comparado
○	Cifra que no debe incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
a,b,c...	Hallazgo de auditoría
*	Operación efectuada por el auditor.
^	Aceptable
□	No Aceptable
Σ	Sumatoria verificada
∞	Analizado
∅	No reúne requisitos
X	Aplica
Π	Calculado

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



1.11. Personal con quién se coordinó el trabajo

El equipo de trabajo está integrado por la auditora y el personal que trabaja en la empresa involucrada ya que son la fuente para adquirir información confiable que permita posteriormente elaborar un informe que servirá de apoyo para la toma de decisiones.

NOMBRE	CARGO
Sra. Zelma Campaña	Gerente
Sra. Gabriela Tamayo	Contadora
Sra. Patricia Guamán	Jefe de Producción
Sr. Omar Palacios	Jefe de Comercialización
Sr. Javier Gavilánez	Jefe de Logística

La información que proporcionen se considera de gran ayuda para la ejecución de la Auditoría y a la vez servirá de base para la toma de decisiones de una manera eficiente.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 02/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



2. APL 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Memorándum de Planificación Estratégica

Entidad: PRODE PETS
Auditoría de Gestión a: Recursos humanos, financieros y materiales.
Periodo: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014
Preparado por: Palacios Campaña Raquel Alejandra
Revisado por: Lcdo. García Macías Luis

Requerimiento de la Auditoría

Emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que serán la base para la toma de decisiones adecuadas.

Fechas de intervención

- Carta compromiso 03-01-2015
- Inicio del trabajo en el campo 05-01-2015
- Finalización del trabajo de campo 25-04-2015
- Emisión del borrador del informe 28-04-2015
- Presentación del informe final de auditoría 01-05-2015

Equipo Multidisciplinario

- Supervisor **GML** Lcdo. García Macías Luis
- Auditora **PCRA** Palacios Campaña Raquel Alejandra

El presente equipo de trabajo constituirá la base para la ejecución de una Auditoría de Gestión eficiente.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 15/01/2015



Días presupuestados

Los días planificados para culminar la auditoría son 60 días laborables.

- Archivo de Planificación 05-01-2015
- Archivo Permanente 25-01-2015
- Archivo Corriente 20-02-2015

Recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos

Los recursos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son los siguientes:

CUADRO 7 RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Tecnológicos	Recursos Económicos
Supervisor: Lcdo. García Luis	Papel bond Anillados	Computadora Impresora	El costo de la tesis será asumido por la investigadora.
Auditora: Palacios Campaña Raquel Alejandra	Esferos Lápices Copias Libros	Internet Memoria externa Calculadora	

Fuente: Propia

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



Enfoque de la Auditoría

La presente auditoría está enfocada a la revisión y evaluación de la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y ecología y promover mejoras mediante las recomendaciones emitidas.

Objetivos

- Determinar lo adecuado de la empresa en la existencia de objetivos, la existencia y cumplimiento de políticas y la confiabilidad de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea los recursos de manera eficiente y si se realizan con eficiencia las actividades y funciones.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Alcance

Se examinará en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la empresa.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



Indicadores de Gestión

A continuación se detallan los indicadores de gestión a emplearse en la presente auditoría.

- Misión = $\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total de trabajadores}}$
- Visión = $\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total de trabajadores}}$
- Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
- Objetivos= $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos de finidos}}$
- Estrategias= $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}}$
- Responsabilidad= $\frac{\text{Trabajadores responsables}}{\text{Total trabajadores}}$
- Respeto= $\frac{\text{Trabajadores respetuosos}}{\text{Total trabajadores}}$
- Lealtad= $\frac{\text{Trabajadores leales}}{\text{Total trabajadores}}$
- Puntualidad= $\frac{\text{Trabajadores puntuales}}{\text{Total trabajadores}}$

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha:03/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha:15/01/2015



Indicador de eficacia.

- Eficacia= $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$

Indicador de productividad.

- Índice de productividad= $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costos y gastos}}$

Índice de recursos humanos.

- Índice de Recursos Humanos= $\frac{\text{Gastos capacitación}}{\text{Número de trabajadores}}$

Indicadores que miden la liquidez.

- Índice de liquidez= $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
- Índice de independencia= $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$
financiera

Índice de endeudamiento.

- Índice de solidez/ endeudamiento= $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Lic. García Macías Luis
SUPERVISOR

Srta. Palacios Raquel
AUDITORA

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



2.2. Conocimiento del entorno

Información general

Nombre de la empresa:	PRODE PETS
Dirección:	Teófilo López S/N y Germán Chacón
Teléfono:	032415595
Email:	prodepets@yahoo.es
Fecha de creación:	22 de junio del 2004

Estructura organizacional

Gerente-Propietaria:	Sra. Zelma Campaña
Contadora:	Srta. Gabriela Tamayo
Secretaria:	Srta. Victoria Tamayo
Jefe de producción:	Sra. Patricia Guamán
Asistente de producción:	Srta. Rosa Quisintuña
Jefe de ventas:	Sr. Omar Palacios
Asistente de comercialización 1:	Sr. Franklin Campaña
Asistente de comercialización 2:	Sr. Neyser Campaña
Jefe de logística:	Sr. Javier Gavilánez
Asistente de distribución y ventas:	Sr. Richard Toapanta
Jefe de limpieza y mantenimiento:	Sra. Mariana Campaña

La estructura organizacional se considera importante para el correcto funcionamiento de la empresa.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Lcdo. García Luis
SUPERVISOR

Palacios Raquel
AUDITORA

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



2.3. Definición de componentes

CUADRO 8 ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica de la empresa.• Dispone de una gran variedad de productos para mascotas.• Producción de modelos exclusivos en ropa para mascotas.• Personal capacitado para las funciones encomendadas.	<ul style="list-style-type: none">• Situación económica estable del país.• Capacidad crediticia.• Disposición de redes sociales para hacer publicidad.• Campañas que estimulan a la adopción de mascotas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Salarios bajos.• Falta de motivación de los recursos humanos.• Control insuficiente de los horarios de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de precio de insumos.• Competencia consolidada en el mercado.• Competencia de precios.

Fuente: PRODE PETS

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

Los componentes detallados se consideran de gran utilidad para continuar con la investigación.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 15/01/2015



2.4. Cuestionario de Control Interno

CUADRO 9 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DIRIGIDO A LA GERENTE DE PRODE PETS

N.	Pregunta	Respuesta			Observación
		SI	NO	NA	
1	¿Las funciones que cumple la empresa son la venta de accesorios y alimentos para mascotas?	X			
2	¿Disponen actualmente en la empresa un Plan Estratégico?		X		
3	¿En la entidad se encuentra definido la misión, visión, objetivos y metas?		X		

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 15/01/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

APL 2
9/10

4	¿La empresa cuenta con parámetros para resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de gestión?	X		
5	¿Se realiza algún tipo de actividad para medir el grado de satisfacción de usuario con los productos que su empresa ofrece?	X		
6	¿Para evaluar la gestión empresarial se prepara documentos como planes operativos e informes de actividades en cumplimientos de metas?	X		
7	¿En la empresa existe personal encargado de medir el impacto ambiental que ocasionan los productos que se comercializa?	X		

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 03/01/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 15/01/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

APL 2

10/10

8	¿Se ha establecido las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X		
---	---	--	---	--	--

Fuente: Normas de Control Interno para el Sector Público
Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

ARCHIVO PERMANENTE



GUÍA DE LOS ARCHIVOS DE TRABAJO

Empresa Auditada: PRODE PETS

Dirección: Ambato, Calle Teófilo López S/N y Germán Chacón

Naturaleza del trabajo: Auditoría de Gestión

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

3. Archivo Permanente

AP 3. INFORMACIÓN GENERAL

REF. P/T	DETALLE	No.
RH	Reseña histórica de PRODE PETS	1/1

AP 3. ACTIVIDAD COMERCIAL

REF. P/T	DETALLE	No.
PF	Productos que fabrica o comercializa	1/1

AP3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

REF. P/T	DETALLE	No.
OE	Organigrama Estructural	1/1

AP 3. INFORMACIÓN CONTABLE

REF. P/T	DETALLE	No.
BG	Balance General	4/4
ER	Estado de Resultados	3/3



3.1. Reseña histórica de PRODE PETS

La empresa PRODE PETS, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, su propietaria es la señora Zelma Campaña Guerrero, la actividad económica es la venta de accesorios para mascotas. PRODE PETS inició sus actividades económicas en junio del 2004 y en la actualidad cuenta con 11 empleados. El espacio que han ganado los animales de compañía y los distintos roles que hoy cumplen, ha sido la causa del crecimiento de las empresas que se dedican a la venta de productos para las mascotas, sin embargo la falta del control en la gestión realizada por los administradores ha ocasionado el desperdicio de recursos económicos y humanos y por ende no se cumplen las metas y objetivos que han sido planteados al inicio de un periodo.

Por tal razón se presenta la necesidad de realizar una auditoría de gestión la misma que permitirá la obtención de recursos y su empleo adecuado para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, comprendiendo todas las actividades de la organización a través de la evaluación de los procesos administrativos y financieros comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos.

La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial y conocer el uso y control de los recursos, evaluarlos y modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 04/01/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 15/01/2015



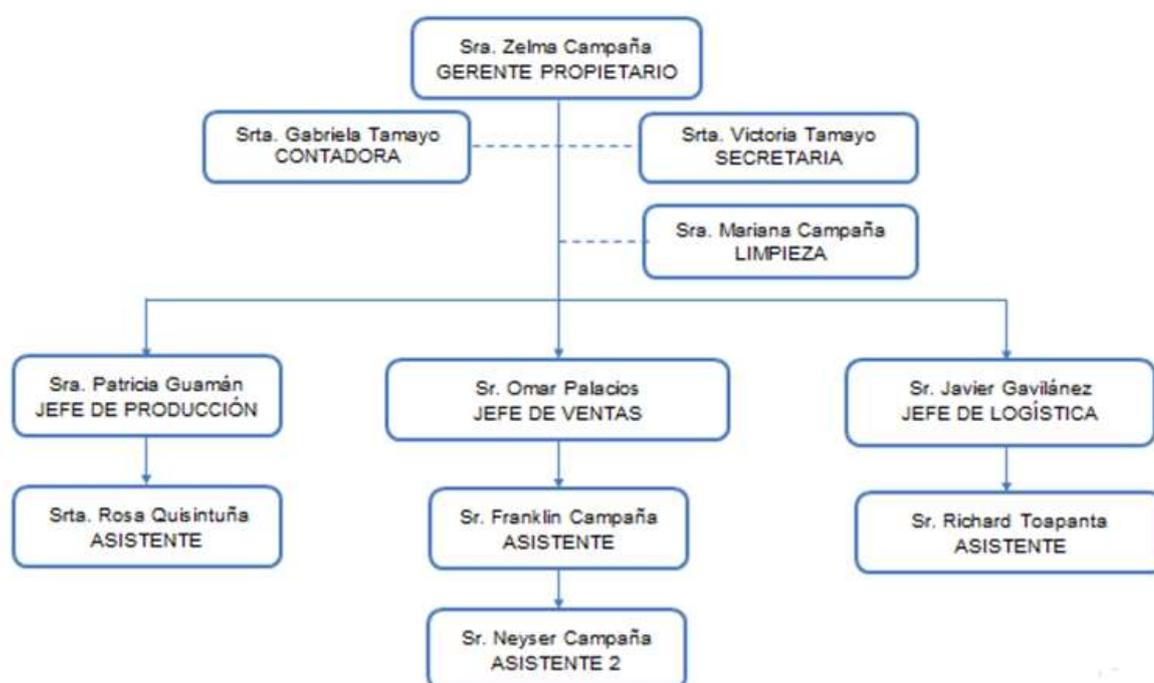
3.2. Productos que comercializa

La empresa se dedica a la comercialización de alimentos para mascotas y a la producción y venta de accesorios para mascotas.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 04/01/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 15/01/2015

3.3. Organigrama Estructural

FIGURA 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: PRODE PETS
Elaborado por: PRODE PETS



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

BG

1/6

3.4. Balance General

BALANCE GENERAL		PRODEPETS		Página:	1 de 5
		Hasta:	31/12/2014	Fecha:	10/03/2015
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA				
1.	ACTIVO				
1.1.	ACTIVO CORRIENTE				
1.1.1.	DISPONIBLE				
1.1.1.01.	CAJA				
1.1.1.01.01	Caja General	-0,0006			
1.1.1.01.04	Caja Cheques	9368,42			
=TOTAL=1.1.1.01.	CAJA		9368,4194		
1.1.1.02.	BANCOS				
1.1.1.02.01	Banco del Pacifico Cta Cte	2572,742			
1.1.1.02.02	Banco de Guayaquil	1247			
1.1.1.02.03	Banco de Pichincha	1453,31			
=TOTAL=1.1.1.02.	BANCOS		5273,052		
1.1.1.03.	INVERSIONES CORRIENTES				
=TOTAL=1.1.1.03.	INVERSIONES CORRIENTES				
1.1.2.	EXIGIBLE				
1.1.2.01.	CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR				
1.1.2.01.03	Clientes NO Relacionados Locales	74895,48			
=TOTAL=1.1.2.01.	CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR		74895,48		
1.1.2.02.	CREDITO TRIBUTARIO IVA				
1.1.2.02.01	IVA en Compras	935,71			
1.1.2.02.03	Rte. Fte Iva clientes	42,77			
=TOTAL=1.1.2.02.	CREDITO TRIBUTARIO IVA		978,48		



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

BG

2/6

1.1.2.03.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA		
1.1.2.03.01	Anticipo Impuesto Renta	12334,01	
1.1.2.03.03	Ret. fte. RENTA clientes	3012,81	
=TOTAL=1.1.2.03.	CREDITO TRIBUTARIO RENTA		15346,82
1.1.2.04.	ANTICIPOS EMPLEADOS		
1.1.2.04.03	ANTICIPO RICHART TUAPANTA	1575,58	
1.1.2.04.04	Anticipo Sra. Patricia Guaman	162	
1.1.2.04.06	Anticipo Sra. Rosa Quisintuña	142,61	
1.1.2.04.07	Anticipo Garantia	2204	
=TOTAL=1.1.2.04.	ANTICIPOS EMPLEADOS		4084,19
1.1.2.05.	ANTICIPO PROVEEDORES		
1.1.2.05.01	Anticipo Proveedores	5394,3	
=TOTAL=1.1.2.05.	ANTICIPO PROVEEDORES		5394,3
1.1.2.06.	Otras CUENTAS POR COBRAR		
=TOTAL=1.1.2.06.	Otras CUENTAS POR COBRAR		
1.1.3.	REALIZABLE		
1.1.3.01.	INVENTARIO PARA LA VENTA		
1.1.3.01.01	Inventario de Mercaderías	193880,0163	
=TOTAL=1.1.3.01.	INVENTARIO PARA LA VENTA		193880,0163
1.2.	ACTIVO FIJO		
1.2.1.	NO DEPRECIABLES		
1.2.1.01.	TERRENOS		
1.2.1.01.01	Terrenos	27841,5	
=TOTAL=1.2.1.01.	TERRENOS		27841,5



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

BG
3/6

1.2.1.02.	CONSTRUCCIONES EN CURSO		
1.2.1.02.01	Construcciones en Curso-Obras en Proceso	76800	
=TOTAL=1.2.1.02.	CONSTRUCCIONES EN CURSO		76800
1.2.2.03.	EQUIPO DE OFICINA		
1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTO SOFTWARE		
1.2.2.04.01	Equipo de Computo y Software	737	
1.2.2.04.02	(-)Depreciacion Acumulada Equipo de Computo	-733,26	
=TOTAL=1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTO SOFTWARE		3,74
1.2.2.05.	VEHICULOS		
1.2.2.05.01	Vehiculo	100353,22	
1.2.2.05.02	(-)Depreciacion Acumulada Vehiculo	-30153,21	
=TOTAL=1.2.2.05.	VEHICULOS		70200,01
1.2.2.06.	MAQUINARIA		
1.2.2.06.01	Maquinaria	1991,07	
1.2.2.06.02	(-) Depreciacion Acumulada Maquinaria	-755,65	
=TOTAL=1.2.2.06.	MAQUINARIA		1235,42
=TOTAL=1.			485301,4277
2.	PASIVO		
2.1.	PASIVO CORRIENTE O CORTO PLAZO		
2.1.1.	PROVEEDORES		
2.1.1.01.	PROVEEDORES		
2.1.1.01.01	Proveedores de Inventario	-43315,9	
2.1.1.01.02	Proveedores de Gastos	-25423,86	
=TOTAL=2.1.1.01.	PROVEEDORES		-68739,76



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

BG

4/6

2.1.3.	ACREEDORES		
2.1.4.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS LOCALES		
2.1.4.01.	ACREEDORES IESS		
2.1.4.01.01	Aporte Personal IESS 9.35%	-301,66	
2.1.4.01.02	Aporte Patronal 12.15%	-462,56	
=TOTAL=2.1.4.01.	ACREEDORES IESS		-764,22
2.1.4.02.	ACREEDORES LABORALES		
2.1.4.02.01	Sueldos por Pagar	-18525,48	
2.1.4.02.02	Fondos de Reserva por pagar	-1724,26	
2.1.4.02.04	Decimo Tercer Sueldo por pagar	-39,74	
2.1.4.02.05	Decimo Cuarto Sueldo por pagar	-673,61	
2.1.4.02.06	Vacaciones por pagar	-1228,04	
=TOTAL=2.1.4.02.	ACREEDORES LABORALES		-22191,13
2.1.4.03.	ACREEDORES FISCALES		
2.1.4.03.01	Retencion IR por Pagar	-308,93	
2.1.4.03.02	Retencion IVA por Pagar	-42,28	
=TOTAL=2.1.4.03.	ACREEDORES FISCALES		-351,21
2.1.6.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADOS LOCALES		
2.1.6.01.	ACREEDORES VARIOS		
2.1.6.01.02	Otras cuentas por pagar	-69067,06	
=TOTAL=2.1.6.01.	ACREEDORES VARIOS		-69067,06
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE O A LARGO PLAZO		
2.2.1.	ACREEDORES NO RELACIONADOS LARGO PLAZO		
2.2.1.02.	ACREEDORES FINANCIEROS LARGO PLAZO		
=TOTAL=2.2.1.02.			



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

BG
5/6

2.2.1.03.	ACREEDORES PATRIMONIALES LARGO PLAZO		
=TOTAL=2.2.1.03.	-----		
2.2.3.	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO		
2.2.3.02.	OBLIGACIONES EMITIDAS A LARGO PLAZO		
=TOTAL=2.2.3.02.	-----		
2.2.3.03.	PROVISIONES A LARGO PLAZO		
=TOTAL=2.2.3.03.	PROVISIONES A LARGO PLAZO		
=TOTAL=2.			-161113,38
3.	PATRIMONIO		
3.1.	CAPITAL		
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL		
3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO		
3.1.1.01.01	Socio	-166970,6347	
=TOTAL=3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL SUSCRITO		-166970,6347
3.3.	RESULTADOS		
3.3.1.	RESULTADOS		
3.3.1.01.	UTILIDADES		
3.3.1.01.01	Utilidades Acumuladas	-122405,06	
=TOTAL=3.3.1.01.	UTILIDADES		-122405,06
3.3.1.02.	PERDIDAS		
=TOTAL=3.3.1.02.	PERDIDAS		0
=TOTAL=3.			-289375,6947



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

BG
6/6

INGRESOS	-442742,9123	
EGRESOS	407930,5593	
TOTAL RESULTADO:		-34.812,35
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:		-485.301,42



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ER

1/4

3.5. Estado de Resultados

PRODEPETS

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
Desde: 01/01/2014	Hasta: 31/12/2014		
4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		
4.1.1.	VENTAS		
4.1.1.01.	VENTAS		
4.1.1.01.01	Ventas Gravadas 0%	-21,6	
4.1.1.01.02	Ventas Gravadas 12%	-433505,329	
=TOTAL=4.1.1.01.	VENTAS		-433526,929
4.1.1.02.	OTROS CARGOS EN VENTAS		
=TOTAL=4.1.1.02.	OTROS CARGOS EN VENTAS		0
4.1.1.03.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS		
4.1.1.03.01	Descuento en Ventas	-48,022	
4.1.1.03.02	Devolucion en Ventas	4224,8887	
=TOTAL=4.1.1.03.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS		4176,8667
=TOTAL=4.1.1.	VENTAS		-429350,0623
=TOTAL=4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		-429350,0623
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		
4.2.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES		
4.2.1.01.	INGRESOS FINANCIEROS		
=TOTAL=4.2.1.01.	INGRESOS FINANCIEROS		0
4.2.1.02.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ER
2/4

4.2.1.02.01	Utilidad en Venta de Activos Fijos	-13392,85	
=TOTAL=4.2.1.02.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		-13392,85
=TOTAL=4.2.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES		-13392,85
=TOTAL=4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		-13392,85
=TOTAL=4.	INGRESOS		-442742,9123
5.	EGRESOS		
5.1.	COSTOS Y GASTOS		
5.1.1.	COSTOS		
5.1.1.01.	COSTO DE MERCADERIA		
5.1.1.01.01	Costo de Mercaderías	274427,7527	
=TOTAL=5.1.1.01.	COSTO DE MERCADERIA		274427,7527
5.1.1.02.	DESCUENTAS Y DEVOLUCIONES EN COMPRAS		
5.1.1.02.01	Descuento en Compras	-1929,84	
=TOTAL=5.1.1.02.	DESCUENTAS Y DEVOLUCIONES EN COMPRAS		-1929,84
=TOTAL=5.1.1.	COSTOS		272497,9127
5.1.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		
5.1.2.01.	GASTO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE		
5.1.2.01.01	Gasto Sueldos	43700,42	
5.1.2.01.07	Gasto Décimo Tercer Sueldo	3241,7	
5.1.2.01.08	Gasto Décimo Cuarto Sueldo	2771,45	
5.1.2.01.09	Gasto Vacaciones	1620,85	
5.1.2.01.10	Gasto Alimentación	492,63	
5.1.2.01.11	Gasto Fondo de Reserva	3241,7	
5.1.2.01.12	Gasto Aporte Patronal	5710,4	



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ER
3/4

5.1.2.01.15	Contribuciones Patentes municipales	850,55	
=TOTAL=5.1.2.01.	GASTO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS		61629,7
5.1.2.02.	GASTO LOCAL E INSTALACIONES		
5.1.2.02.04	Gasto Depreciacion Equipo de Computo	562,11	
5.1.2.02.05	Gasto Depreciacion Vehiculo	19686,57	
5.1.2.02.06	Gasto Mantenimiento y Reparacion	1496,4	
=TOTAL=5.1.2.02.	GASTO LOCAL E INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS Y		21745,08
5.1.2.03.	GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		
5.1.2.03.01	Gasto Honorarios Profesionales y Dietas	2715,2	
5.1.2.03.04	Gasto Mantenimiento y Reparaciones	5931,22	
5.1.2.03.05	Gasto Combustibles	4562,89	
5.1.2.03.06	Gasto Telas	4309,05	
5.1.2.03.07	Gasto Suministros y Materiales	842,45	
5.1.2.03.08	Fletes en compras	540	
5.1.2.03.17	Gasto Seguros y Reaseguros	1674,89	
5.1.2.03.19	Gasto de Gestion	1619,8	
5.1.2.03.20	Gasto de Viaje	179,44	
5.1.2.03.23	Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	130	
5.1.2.03.24	Gastos de Construcion	23308,11	
5.1.2.03.25	Transporte	2231,5	
5.1.2.03.27	Gastos Varios	3543,07	
5.1.2.03.28	Diferencia del Iva	1,8366	
=TOTAL=5.1.2.03.	GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		51589,4566
=TOTAL=5.1.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		134964,2366
5.1.3.	OTROS GASTOS OPERATIVOS		
5.1.3.01.	OTROS GASTOS DEDUCIBLES		
5.1.3.01.04	Gasto Provison Cuentas Incobrables	468,41	
=TOTAL=5.1.3.01.	OTROS GASTOS DEDUCIBLES		468,41



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ER
4/4

5.1.3.02.	GASTOS NO DEDUCIBLES		
=TOTAL=5.1.3.02.	GASTOS NO DEDUCIBLES	0	
=TOTAL=5.1.3.	OTROS GASTOS OPERATIVOS	468,41	
=TOTAL=5.1.	COSTOS Y GASTOS	407930,5593	
5.2.	EGRESOS NO OPERACIONALES		
5.2.1.	EGRESOS NO OPERACIONALES		
5.2.1.01.	GASTOS FINANCIEROS		
=TOTAL=5.2.1.01.	GASTOS FINANCIEROS	0	
5.2.1.02.	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES		
=TOTAL=5.2.1.02.	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	0	
=TOTAL=5.2.1.	EGRESOS NO OPERACIONALES	0	
=TOTAL=5.2.	EGRESOS NO OPERACIONALES	0	
=TOTAL=5.	EGRESOS		407930,5593
TOTAL RESULTADO:			-34.812,3530

ARCHIVO CORRIENTE



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

GUÍA DE LOS ARCHIVOS DE TRABAJO

Empresa Auditada: PRODE PETS

Dirección: Ambato, Calle Teófilo López S/N y Germán Chacón

Naturaleza del trabajo: Auditoría de Gestión

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

4. Archivo Corriente

AC 4. INFORMACIÓN GENERAL

REF. P/T	DETALLE	No.
PT	Programa de trabajo por componente	1/1
ECIG	Evaluación de Control Interno- Gerencia	3/3
ECIP	Evaluación de Control Interno- Producción	2/2
ECIC	Evaluación de Control Interno- Comercialización	2/2
ECID	Evaluación de Control Interno- Distribución	2/2
DRC	Determinación del riesgo y confianza	1/1
HA	Hojas de hallazgos	6/6
DIG	Desarrollo de los indicadores de gestión	11/11
CG	Carta a la Gerencia	1/1
IAG	Informe final de auditoría de gestión	5/5
PS	Plan de seguimiento.	1/1



4.1. Programa de trabajo

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Administrativo

Proceso: Gerencia

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética con que se administran los recursos existentes en la empresa PRODE PETS.
- Determinar las principales falencias en la administración de los recursos.

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración de un Cuestionario de Control Interno.	P.C.R.A.	01/03/2015
2	Determinación de riesgo y confianza	P.C.R.A.	01/03/2015
3	Hoja de hallazgos de auditoría.	P.C.R.A.	20/03/2015
4	Elaboración de la comunicación de resultados.	P.C.R.A.	25/03/2015

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.2. Evaluación de Control Interno.

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Administrativo

Proceso: Gerencia

CUADRO 10 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO A LA GERENCIA

N.	Pregunta	Respuesta			Observación	Calificación	
		SI	NO	NA		Ponderación	Ponderación
1	¿Las funciones que cumple la empresa son la venta de accesorios y alimentos para mascotas?	X				10	10
2	¿Disponen actualmente en la empresa un Plan Estratégico?		X			10	0
3	¿En la entidad se encuentra definido la misión, visión, objetivos y metas?		X			10	0

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4	¿La empresa cuenta con parámetros para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de gestión?	X				10	0
5	¿Se realiza algún tipo de actividad para medir el grado de satisfacción de los clientes con los productos que su empresa ofrece?	X			Encuestas ocasionales	10	7
6	Para evaluar la gestión empresarial se prepara documentos como planes operativos e informes de actividades en cumplimiento de metas?	X				10	0

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ECIG
3/3

7	¿Existe personal encargado de medir el impacto ambiental de los productos que se comercializa?		X			10	0
8	¿Se encuentran definidas en la empresa las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X			10	0
	TOTAL					80	17

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.3. Determinación del riesgo y confianza

Simbología:

CP= Calificación Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{17 \times 100}{80}$$

$$CP = 21.25\%$$

Confianza	Baja	Moderada	Alta	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo

De acuerdo a la puntuación obtenida corresponde a un 21.25% por lo que se detecta que existe un nivel de confianza bajo y un riesgo alto por tal razón se considera necesario elaborar procedimientos de control interno que permitan una gestión eficiente en cuanto a la administración de recursos que se dispone en la empresa PRODE PETS.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



CUADRO 11. MATRIZ DE RIESGOS COMPONENTE GERENCIA

Proceso	Riesgo	Controles Claves	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
Gerencia	R. Control Alto No se cumplen satisfactoriamente los Controles claves	Cumplidos Satisfacción de los clientes.	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes.	
		Informes de cumplimiento de actividades.	Solicitar informes de las actividades cumplidas por el personal.	
		Incumplidos Plan estratégico		Solicitar a la gerencia razones las razones por las que no se ha elaborado un plan estratégico.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

MR
2/2

Proceso	Riesgo	Controles Claves	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
Gerencia	R. Control Alto No se cumplen satisfactoriamente los Controles claves	Incumplidos Misión, visión, objetivos.		Solicitar a la gerencia los motivos por los cuáles no se ha definido la misión, visión y objetivos institucionales.
		Resultados.		Solicitar información acerca de los motivos por lo que no se han definido parámetros para evaluar resultados.
		Impacto ambiental.		Solicitar las razones por las cuales no se mide el impacto ambiental.
		FODA		Requerir los motivos por los que no se ha realizado el análisis FODA de la empresa.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.2 Programa de trabajo

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Operativo

Proceso: Producción

OBJETIVO:

- Determinar si el área de producción posee los procedimientos adecuados para la elaboración de los accesorios para mascotas.

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración de un Cuestionario de Control Interno.	P.C.R.A.	01/03/2015
2	Determinación de riesgo y confianza	P.C.R.A.	01/03/2015
3	Hoja de hallazgos de auditoría.	P.C.R.A.	20/03/2015
4	Elaboración de la comunicación de resultados.	P.C.R.A.	25/03/2015

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 16/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4.3. Evaluación de Control Interno.

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Operativo

Proceso: Producción

CUADRO 12 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

N.	Pregunta	Respuesta			Observación	Calificación	
		SI	NO	NA		Ponderación	Ponderación
1	¿Poseen un proceso de producción que los direccionen?	X				10	10
2	¿Existen programas de capacitación para el personal de producción?		X			10	0
3	¿El área de producción cuenta con personal idóneo para su puesto?	X				10	9

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ECIP
2/2

4	¿La persona asignada a su cargo cumple con el perfil requerido para desempeñar el trabajo?	X				10	8
5	¿Realiza una planificación de producción de acuerdo a la demanda?	X				10	10
	TOTAL					50	37

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.4. Determinación del riesgo y confianza

Simbología:

CP= Calificación Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{37 \times 100}{50}$$

$$CP = 74\%$$

Confianza	Baja	Moderada	Alta	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo

De acuerdo a la puntuación obtenida que es de un 74% se detecta que existe un nivel de confianza moderada y un riesgo moderado por cual se recomienda que deberían tomar en cuenta la importancia de la capacitación del personal y más aún en producción ya que dichos artículos están en constante innovación.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



CUADRO 13 MATRIZ DE RIESGOS COMPONENTE PRODUCCIÓN

Proceso	Riesgo	Controles Claves	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
Producción	R. Control Moderado Los controles no se cumplen completamente.	Cumplidos Proceso de producción.	Verificar el proceso de producción que mantiene la empresa.	
		Personal idóneo.	Constatar que el personal que trabaja en este departamento tenga los conocimientos adecuados.	
		Planificación de la producción.	Revisar la planificación de la producción.	
		Incumplidos Capacitación.		Solicitar las razones por las cuales el personal de producción no asiste a programas de capacitación.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.6 Programa de trabajo

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Financiero

Proceso: Comercialización

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de eficiencia con que actúan los empleados del área de comercialización.

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración de un Cuestionario de Control Interno.	P.C.R.A.	01/03/2015
2	Determinación de riesgo y confianza	P.C.R.A.	01/03/2015
3	Hoja de hallazgos de auditoría.	P.C.R.A.	20/03/2015
4	Elaboración de la comunicación de resultados.	P.C.R.A.	25/03/2015

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 16/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4.7. Evaluación de Control Interno.

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Financiero

Proceso: Ventas

CUADRO 14 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

N.	Pregunta	Respuesta			Observación	Calificación	
		SI	NO	NA		Ponderación	Ponderación
1	¿El personal de comercialización ha asistido a cursos de atención al cliente?		X			10	0
2	¿Cuentan con incentivos que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo?	X			Comisiones por ventas.	10	10
3	¿Se mantiene un esquema de crédito para los clientes de la empresa?	X			Se concede hasta 60 días.	10	10

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ECIC
2/2

4	¿Cuándo conceden crédito se respaldan con algún documento?	X			Generalmente con cheques.	10	8
5	¿Se realiza reciclaje de los materiales que les queda de la venta de los productos?		X			10	0
	TOTAL					50	28

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.8. Determinación del riesgo y confianza

Simbología:

CP= Calificación Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{28 \times 100}{50}$$

$$CP = 56\%$$

Confianza	Baja	Moderada	Alta
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	Alto	Moderado	Bajo
			Riesgo

De acuerdo a la puntuación obtenida que es de un 56% se detecta que existe un nivel de confianza moderada y un riesgo moderado se pudo detectar que el personal no asiste a cursos de capacitación, así también que hace falta un documento de respaldo para los créditos que se concede ya que un cheque no es suficiente, en lo que se refiere a reciclaje también se debería concientizar ya que hoy en día el tema del medio ambiente se ha tornado muy importante.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 16/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



CUADRO 15 MATRIZ DE RIESGOS COMPONENTE VENTAS

Proceso	Riesgo	Controles Claves	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
Ventas	R. Control Moderado Los controles no se cumplen completamente.	Cumplidos Incentivos.	Verificar el cálculo de los incentivos al personal de ventas.	
		Crédito a los clientes.	Constatar el tiempo de crédito que se concede a los clientes.	
		Respaldo de documentos.	Verificar los documentos de respaldo al momento de conceder un crédito.	
		Incumplidos Capacitación.		Solicitar las razones por las cuales el personal del área de ventas no asiste a programas de capacitación.
		Reciclaje		Solicitar las razones por las que no se realiza reciclaje.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 16/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4.9 Programa de trabajo

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Logística

Proceso: Distribución

OBJETIVO:

- Conocer el nivel de cumplimiento del área de logística de PRODE PETS.

No.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración de un Cuestionario de Control Interno.	P.C.R.A.	01/03/2015
2	Determinación de riesgo y confianza	P.C.R.A.	01/03/2015
3	Hoja de hallazgos de auditoría.	P.C.R.A.	20/03/2015
4	Elaboración de la comunicación de resultados.	P.C.R.A.	25/03/2015

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 16/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4.10. Evaluación de Control Interno.

Empresa: PRODE PETS

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Logística

Proceso: Distribución

CUADRO 16 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

N.	Pregunta	Respuesta			Observación	Calificación	
		SI	NO	NA		Ponderación	Calificación
1	¿Existen de procedimientos para realizar la entrega de los productos?	X				10	10
2	¿Se realiza una planificación de entrega de productos.	X				10	10
3	¿Dispone usted de una hoja de ruta?	X				10	10

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

ECID
2/2

4	¿Las entregas se realizan siempre en los días planificados?	X			No siempre se puede cumplir ya que también existe retraso de los proveedores	10	5
5	¿Se elabora un reporte diario de las entregas realizadas?		X			10	0
	TOTAL					50	35

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.11. Determinación del riesgo y confianza

Simbología:

CP= Calificación Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 \times 100}{50}$$

$$CP = 70\%$$

Confianza	Baja	Moderada	Alta
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	Alto	Moderado	Bajo
			Riesgo

Una vez aplicado el cuestionario de control interno al área de logística de PRODE PETS se observó que existe un nivel de confianza moderada y un riesgo de control moderado debido a que los controles se realizan en un 70%. Con el resultado obtenido se puede determinar que las operaciones en su mayoría están acorde a las Normas de Control Interno, sin embargo se presentan situaciones de riesgo que es necesario estudiarlas.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 20/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



CUADRO 17 MATRIZ DE RIESGOS COMPONENTE LOGÍSTICA

Proceso	Riesgo	Controles Claves	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
Logística	R. Control Moderado Los controles no se cumplen completamente.	Cumplidos Entrega de mercadería.	Verificar el proceso de entrega de mercadería a los clientes.	
		Recorrido.	Constatar como planifican el recorrido diario que realizan.	
		Puntualidad en la entrega de productos.	Verificar si las entregas se realizan en la forma que se ha planificado.	
		Incumplidos Reportes de actividades.		Solicitar las razones por las cuales no se realiza un reporte diario de actividades cumplidas.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 16/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4.4. Hojas de hallazgos

CUADRO 18 HOJA DE HALLAZGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>-1-</p> <p>No poseen un Plan estratégico que ayude a salvaguardar los recursos de la empresa.</p>	<p>Según el SAS 78 en el componente de control interno, ambiente de control menciona que se debe poseer una guía para realizar las operaciones.</p>	<p>Falta de conocimiento de la Gerente los beneficios que puede traer el diseñar un plan estratégico.</p>	<p>Ineficiencia al momento de alcanzar las metas y objetivos.</p>	<p>Un Plan Estratégico contribuiría en la administración correcta de los recursos disponibles.</p>	<p>Implementar un Plan estratégico.</p>

Elaborado por: **P.C.R.A.** Fecha: **21/02/2015**

Revisado por: **G.M.L.** Fecha: **25/02/2015**



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

HA
2/8

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p style="color: red; text-align: center;">-2-</p> <p>No se encuentra definido la misión, visión, objetivos y metas de PRODE PETS.</p>	<p>Según el SAS 78 en el componente de control interno, ambiente de control se manifiesta que para poder tener un control de la empresa se deben establecer políticas, objetivos, etc.</p>	<p>El desconocimiento de la importancia que puede tener la definición de una misión, visión y objetivos empresariales hacia donde se encamina el negocio.</p>	<p>La empresa se encuentra sin rumbo ni aspiraciones a futuro.</p>	<p>La planeación de la misión, visión, objetivos y metas sería como una guía de lo que se espera lograr a futuro en la empresa.</p>	<p>Definir misión, visión y objetivos institucionales.</p>

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 17/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

HA
3/8

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p style="text-align: center; color: red;">-3-</p> <p>PRODE PETS no cuenta con parámetros para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de gestión.</p>	<p>Según SAS 78 en el componente de control interno valoración de riesgos se considera que es importante evaluar los resultados obtenidos para conocer la situación real de la empresa.</p>	<p>Desconocimiento de la importancia de aplicación de estos parámetros.</p>	<p>Desconocimiento a que tan adecuada es la administración de los recursos de PRODE PETS.</p>	<p>Mediante los indicadores de gestión se podría conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos.</p>	<p>Establecer indicadores de gestión.</p>

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 21/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

HA
4/8

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-4-					
No se prepara documentos como planes operativos e informes de actividades en cumplimiento de metas para medir la gestión realizada.	De acuerdo a SAS 78 se debe informar y comunicar los resultados obtenidos para de este modo analizar los puntos críticos y solucionarlos.	Descuido por parte de la administradora.	Desconocimiento del crecimiento empresarial.	Al no elaborar documentos en donde se pueda plasmar el cumplimiento de metas la empresa puede presentar un retraso en cuanto al crecimiento económico.	Medir la gestión realizada por el personal de PRODE PETS.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 17/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-5- En la empresa no existe personal encargado de medir el impacto en el entorno ambiental de los productos que se comercializa.	SAS 78 se debe mantener controlado el ambiente en que se trabaja, en este caso preocuparse del medio ambiente ya que es el medio que nos permite vivir.	Desconocimiento de las prácticas ambientales y de reciclaje que están a disposición hoy en día.	Contaminación ambiental.	Al medir el impacto ambiental se podría implementar planes de reciclaje.	En la empresa no existe personal encargado de medir el impacto en el entorno ambiental de los productos que se comercializa.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 21/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

HA
6/8

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-6- No se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la organización.	Tomando en cuenta que en análisis FODA es un elemento de la planificación estratégica es muy importante realizarlo ya que proporciona información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.	Desconocimiento de los beneficios que puede ofrecer el análisis FODA en PRODE PETS.	No estar alerta ante las acciones del ambiente externo.	Es importante conocer los aspectos positivos y negativos a los que se enfrentan a diario y estar preparados ante lo que puede servir de provecho.	Realizar un análisis FODA ocasionalmente.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 17/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

HA

7/8

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-7- No se respaldan con documentos válidos legalmente en las ventas a crédito.	SAS 78 debe realizarse actividades de monitoreo en la empresa para conocer la forma como se están desarrollando las operaciones.	Falta de asesoría contable legal.	Cuentas incobrables.	Es importante poseer todo el respaldo que se considere suficiente en las transacciones comerciales que se realiza en la empresa.	Realizar un pagaré.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 21/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO ENERO – DICIEMBRE 2014

HA
8/8

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-8-					
No siempre se cumplen con las entregas de mercadería.	SAS 78 Actividades de control, es muy importante para verificar la eficiencia de cómo se están realizando las operaciones diarias.	No se realiza planificaciones con los proveedores de PRODE PETS.	Cuando los productos no llegan a tiempo se pierden ventas.	La atención al cliente un tema primordial más aún en una empresa que se dedica a las ventas, es por ello que se debe mantenerlos conformes.	Planificar las compras con anticipación para que de este modo los proveedores de PRODE PETS cumplan con un cronograma de trabajo.

Fuente: PRODE PETS

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 17/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



4.5. Desarrollo de los indicadores de gestión

FÓRMULA:

MISIÓN	= $\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total de trabajadores}}$
	= $\frac{0}{11}$
	= 0//

INTERPRETACIÓN:

En la empresa PRODEPETS no se ha establecido una misión por lo tanto los empleados no la conocen, es por eso que se procedió a la elaboración de una, la misma que se pondrá en su conocimiento cuando se realice la entrega del presente trabajo de investigación.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



FÓRMULA:

VISIÓN	=	$\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total de trabajadores}}$
	=	$\frac{0}{11}$
	=	0//

INTERPRETACIÓN:

Al igual que en la misión en PRODEPETS no se ha establecido una visión por lo tanto los empleados no la conocen, es por eso que se procedió a la elaboración de la visión la cual se pondrá en su conocimiento al momento que se realice la entrega del presente trabajo de investigación.

FÓRMULA:

POLÍTICAS	=	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
	=	$\frac{0}{0}$
	=	0 = 0%//

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la fórmula desarrollada la empresa no posee políticas establecidas por lo que se considera necesario diseñar políticas acorde a las necesidades.

FÓRMULA:

OBJETIVOS	=	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
	=	$\frac{3}{5}$
	=	$0.60 = 60\% //$

INTERPRETACIÓN:

No existen objetivos por escrito en PRODE PETS, pero según el criterio de la gerente de la empresa los objetivos que se han planteado verbalmente se cumplen en un 60% para lograr el 40% restante se debería establecer objetivos por escrito y a la vez socializarlos con el personal.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



FÓRMULA:

ESTRATEGIAS	= $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}}$
	= $\frac{2}{3}$
	= 0.67 = 67%//

INTERPRETACIÓN:

El 67% de las estrategias implementadas son llevadas a cabo, mientras que un 33% no se las aplica, es muy importante la aplicación de las mismas ya que permitirá el mejoramiento continuo de la empresa y a la vez un buen desenvolvimiento institucional.

FÓRMULA:

RESPONSABILIDAD	= $\frac{\text{Trabajadores responsables}}{\text{Total de trabajadores}}$
	= $\frac{9}{11}$
	= 0.81 = 81%//

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



INTERPRETACIÓN:

El 81% de los trabajadores son responsables, mientras que el 19% no lo son, en general se puede manifestar que la empresa mantiene un buen equipo de trabajo pero se deben aplicar mejoras en la asignación de actividades que deben cumplir.

FÓRMULA:

RESPE TO	=	$\frac{\text{Trabajadores respetuosos}}{\text{Total de trabajadores}}$
	=	$\frac{10}{11}$
	=	$0.91 = 91\% //$

INTERPRETACIÓN:

En su mayoría los trabajadores son respetuosos ya que un 91% se los considera así, mientras que un 9% queda por alcanzar, esto sería posible mediante el desarrollo de charlas acerca de los valores que se debe mantener como personas y profesionales.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



FÓRMULA:

LEALTAD	=	$\frac{\text{Trabajadores leales}}{\text{Total de trabajadores}}$
	=	$\frac{11}{11}$
	=	$1.00 = 100\% //$

INTERPRETACIÓN:

Se considera que el 100% de los trabajadores son leales ya que realizan su trabajo con gratitud y honor considerando que hasta la fecha no se ha registrado ningún incidente que manifieste lo contrario.

FÓRMULA:

PUNTUALIDAD	=	$\frac{\text{Trabajadores puntuales}}{\text{Total de trabajadores}}$
	=	$\frac{9}{10}$
	=	$0.90 = 90\% //$

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 19/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



INTERPRETACIÓN:

Los empleados de PRODE PETS en un 90% son puntuales mientras que un 10% queda por alcanzar, por lo que se debería realizar un control diario del cumplimiento de su horario de trabajo.

INDICADOR DE EFICACIA

FÓRMULA:

EFICACIA	=	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$
	=	$\frac{4}{6}$
	=	$0.67 = 67\%$

INTERPRETACIÓN:

Las metas propuestas verbalmente a lo largo del periodo 2014 se han alcanzado en un 67% mientras que un 33% quedó sin cumplirlas por lo cual se considera importante realizar una evaluación de las metas a mitad de un periodo para que en el resto de tiempo se las pueda cumplir.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

FÓRMULA:

ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Costos y Gastos}}$
	=	$\frac{429350.06}{407930.56}$
	=	1.05

INTERPRETACIÓN:

Por cada dólar de recursos que ha invertido PRODE PETS en el periodo 2014 se ha obtenido \$ 1.05 por producto, es decir que la combinación de los diferentes valores ha permitido recuperar la inversión y además ha contribuido con el desarrollo de la empresa en un 5% por cada dólar invertido.

ÍNDICE DE RECURSOS HUMANOS

FÓRMULA:

DESARROLLO PROFESIONAL	=	$\frac{\text{Gastos capacitación}}{\text{Número de trabajadores}}$
	=	$\frac{0}{11}$
	=	0.0 = 0%//

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que durante el periodo 2014 la empresa no ha proporcionado ningún tipo de curso de capacitación a los empleados lo que se considera contraproducente ya que el personal capacitado se encuentra motivado con ideas innovadoras lo que beneficiaría directamente a PRODE PETS.

INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ

FÓRMULA:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ	=	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
	=	$\frac{14641.46}{68739.76}$
	=	0.21 = 21%//

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos indicados se puede indicar que del 100% la empresa cuenta con un 21% de liquidez con lo cual se puede indicar que la empresa no posee un gran capital de trabajo que le permita un gran movimiento de mercaderías.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



FÓRMULA:

ÍNDICE DE INDEPENDENCIA FINANCIERA	=	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$
	=	$\frac{68739.76}{161113.38}$
	=	0.43 = 43%//

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos analizados se puede manifestar que la empresa cuenta con un 43% de independencia financiera lo que se considera adecuado ya que cuenta con el dinero suficiente como para emprender nuevos proyectos.

ÍNDICE DE SOLIDEZ

FÓRMULA:

ÍNDICE DE SOLIDEZ (ENDEUDAMIENTO)	=	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	=	$\frac{16111.38}{485301.43}$
	=	0.33 = 33%//

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 19/02/2015
Revisado por: G.L.	Fecha: 25/02/2015



INTERPRETACIÓN:

Del 100% la empresa mantiene una solidez del 33%, mientras que un 70% mantiene obligaciones con terceros, se considera que de acuerdo a las cifras presentadas se debería tratar de incrementar el índice de solidez.

INDICADORES DE ECOLOGÍA

FÓRMULA:

EDUCACIÓN AMBIENTAL	=	$\frac{\text{Gastos educación ambiental}}{\text{Total trabajadores}}$
	=	$\frac{0}{11}$
	=	$0.0 = 0\% //$

INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que no hay preocupación por parte de la administración por el mantenimiento del medio ambiente, hoy en día la mayoría de empresas adquieren un compromiso por mantener nuestro planeta, eso contribuye de manera positiva ya que muchos clientes consideran importante la conservación.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 22/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.6 Carta a la Gerencia

Ambato, 31 de marzo del 2015

Señora.

Zelma Campaña

GERENTE PROPIETARIA DE PRODE PETS

De mis consideraciones:

Se ha realizado la presente Auditoría de Gestión a PRODE PETS del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, mi responsabilidad de expresar una opinión sobre los componentes basados en la auditoría.

Una auditoría incluye el examen de los procedimientos empleados en la consecución de objetivos y la evaluación del sistema de control interno con la finalidad de prevenir irregularidades.

PRODE PETS no cuenta con personal capacitado que realice un control de gestión, cabe aclarar que se han detectado algunas deficiencias de control interno por lo cual se emite en el informe de auditoría las respectivas recomendaciones, considerando que mediante ellas la empresa puede corregir los errores detectados para de esta manera obtener información confiable y razonable.

Srta. Raquel Palacios
QUALITY AUDITORES

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 23/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



4.7 Informe final de auditoría de gestión

Naturaleza del estudio: Auditoría de gestión

Responsable: Raquel Palacios Campaña

Antecedentes: La auditoría de gestión puede proporcionar datos importantes que permitan la detección de las falencias que existen y la corrección de las mismas para lograr un crecimiento económico considerable.

Objetivo: Evaluar a eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética con que se realizan las operaciones en la empresa PRODE PETS.

Alcance: Se examinó en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la empresa.

Enfoque: La presente auditoría está enfocada a la revisión y evaluación de la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y ecología y promover mejoras mediante las recomendaciones emitidas.

DEFICIENCIAS DETECTADAS

PLAN ESTRATÉGICO

PRODE PETS no posee un plan estratégico.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 23/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



Recomendación:

La elaboración de un plan estratégico enfocado a las ventas contribuye directamente con la utilidad de la empresa ya que esta se dedica a la actividad de comercio, es por ello que se detallan las siguientes recomendaciones:

- Proporcionar descuentos por pronto pago.
- Bajar descuentos en productos de alto margen de utilidad.
- Incrementar participaciones en ferias agrícolas.
- Realizar difusión radial.
- Elaborar promociones mensuales en productos de alta y baja rotación.
- Contar un profesional con amplio conocimiento en el área de ventas de productos, el mismo que estará encargado de crear la demanda de PRODE PETS.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

No se encuentra definida la misión, visión y los objetivos institucionales:

Recomendación:

Misión.

Desarrollar y comercializar a nuestros clientes productos garantizados con altos estándares de calidad, la protección del medio ambiente y el bienestar de nuestros trabajadores, con responsabilidad social y asegurando la rentabilidad y la permanencia en el mercado.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 23/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



Visión.

Mantenernos como una de las empresas sólida en el sector de la comercialización de productos para mascotas, a través de la constante actualización de los procesos y de las operaciones, creciendo al ritmo de las necesidades de nuestro país.

Objetivos.

- Mantener al personal capacitado y motivado mediante incentivos y cursos de preparación que les permita desarrollar sus tareas en un sentido eficiente.
- Tecnicar la producción de accesorios para mascotas mediante el asesoramiento de personal capacitado en el tema.
- Conseguir financiamiento de las diferentes instituciones crediticias sean estas nacionales o extranjeras para de este modo invertir en la producción y en el fortalecimiento de la empresa.
- Lograr un crecimiento económico significativo con la finalidad de planificar una expansión a futuro enfocándose principalmente en las parroquias del cantón Ambato.

RESULTADOS

No disponen de parámetros para medir los resultados alcanzados.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 23/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



Recomendación:

Se puede recomendar las siguientes actividades para medir resultados obtenidos en las ventas.

- Establecer un presupuesto de ventas mensual considerando un crecimiento periódico.
- Determinar un presupuesto de margen de utilidad.
- Establecer metas de cobranza.

IMPACTO AMBIENTAL

Despreocupación del impacto ambiental.

Recomendación:

- Promover una cultura de reciclaje, estableciendo promociones de intercambio de material reutilizable por mercadería.
- Realizar facturación electrónica.

F.O.D.A.

No se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de PRODE PETS.

Recomendación:

Con el presente análisis FODA que se ha realizado la empresa puede aprovechar las fortalezas y oportunidades que se presentan y tratar de afrontar las debilidades y amenazas.

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 23/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica de la empresa.• Dispone de una gran variedad de productos para mascotas.• Producción de modelos exclusivos en ropa para mascotas.• Personal capacitado para las funciones encomendadas.	<ul style="list-style-type: none">• Situación económica estable del país.• Capacidad crediticia.• Disposición de redes sociales para hacer publicidad.• Campañas que estimulan a la adopción de mascotas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Salarios bajos.• Falta de motivación de los recursos humanos.• Control insuficiente de los horarios de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de precio de insumos.• Competencia consolidada en el mercado.• Competencia de precios.

RESPONSABLE:

Srta. Raquel Palacios
QUALITY AUDITORES

Elaborado por: P.C.R.A.	Fecha: 23/02/2015
Revisado por: G.M.L.	Fecha: 25/02/2015

4.2. DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa PRODE PETS ubicada en la ciudad de Ambato cuyo tema se trata de realizar una auditoría de gestión a la empresa mencionada.

Una vez realizada la práctica se confirma lo que manifiesta el autor (Cubero, 2009) que es examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad.

Mediante la práctica realizada se logró determinar las falencias que presentan en los procesos tales como que no se dispone de un plan estratégico, que el personal no asiste a programas de capacitación, no conocen los beneficios del reciclaje y también se detectó que se cumplen con actividades que permiten eficiencia en las operaciones tales como, se preocupan por la satisfacción de los clientes, los créditos se respaldan con documentación, se realiza planificación en la producción.

En la investigación también se realizó una evaluación del sistema de control interno ya que el autor (Cepeda, 2005) manifiesta la importancia del cumplimiento de los procedimientos que adopta la organización para asegurar su protección.

En la evaluación se detectó que existe un riesgo de control alto en el departamento de gerencia, y un riesgo de control moderado en los departamentos de producción, ventas y logística por lo que se emite las recomendaciones que se consideraron importantes para la protección de la empresa y sus recursos.

El autor (Andrade R. , 2001) manifiesta que en la auditoría de gestión se examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, es por ello que se realizó un análisis financiero mediante la

aplicación de indicadores de gestión los mismos que permitieron evaluar el control de gestión existente y también medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas propuestas.

En cuanto al análisis de la gestión realizada se logró detectar que no se mantiene por escrito la visión, misión, objetivos y metas por lo que en el trabajo se ha propuesto estos criterios para que se adopte si se considera adecuado en lo referente a la responsabilidad se detectó que el 81% de los empleados son responsables en su trabajo, el 91% son respetuosos, el 100% leales, el 90% puntuales, además se considera que la empresa es productiva ya que por cada dólar invertido se obtiene una utilidad del 5%.

También se logró conocer que la empresa cuenta con un adecuado capital de trabajo e independencia financiera, entre los aspectos negativos que se detectó se menciona que no se invierte en capacitación del personal y tampoco se conoce el tema de educación ambiental.

Con lo expuesto se afirma la hipótesis planteada ya que se evaluó la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en el manejo de los recursos a través de la aplicación de los cuestionarios de control interno y los indicadores de gestión.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Culminado el trabajo de investigación se logró llegar a las siguientes conclusiones:

1. Una vez realizada la visita a PRODE PETS se pudo adquirir un conocimiento general de la situación por la que atraviesa por lo que se procedió a realizar los programas de auditoria correspondientes.
2. Luego de efectuar un análisis de la situación de la empresa se pudo detectar que se presentan oportunidades que se pueden aprovechar, pues tienen a su disposición de una variedad de productos, modelos exclusivos de accesorios para mascotas, capacidad crediticia, disposición de medios para hacer publicidad, también se detectaron debilidades como falta de motivación al personal, la variación de precios en insumos, la competencia y la falta de conocimiento de la administración de los beneficios que podría traer el análisis de la situación real de la empresa.
3. Los medios que se emplearon para obtener información relevante fueron el cuestionario de control interno el mismo que permitió evaluar la gestión de la administración en el periodo 2014 en donde se detectó un promedio de nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado, también se aplicaron indicadores de gestión en donde se pueden detectar algunas deficiencias relacionadas con la disposición de políticas, procedimientos, objetivos empresariales, capacitación del personal, entre otros.
4. Una vez concluida la investigación se procedió a emitir un informe de auditoría se detectó que la empresa no tiene definida una misión, visión, plan estratégico, no invierte en capacitación para el personal, no realiza evaluación de resultados, y no invierte en educación ambiental.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se debe realizar la visita a la empresa con una planificación que nos permita tener conocimientos de lo que se desea investigar para de este modo obtener información relevante que permita elaborar los programas de auditoría y de este modo realizar la práctica en forma ordenada.
2. Se debería tomar en cuenta las fortalezas detectadas y aprovecharlas en beneficio de PRODE PETS ya que mediante aquello se puede lograr un incremento en los ingresos y por ende estabilidad empresarial en cuanto a las debilidades son manejables mediante estrategias de ventas que se plantean en el informe de auditoría ya que la fuerza de la competencia es lo más destacable.
3. Para elevar el nivel de confianza en las operaciones que realiza la administración se debe proceder a remediar dicha situación mediante la implementación o modificación de la misión y visión que se ha elaborado, considerar las recomendaciones realizadas en el informe de auditoría para la elaboración de un plan estratégico para que de este modo logren un punto de partida para lograr los objetivos empresariales.
4. Tomar en cuenta la información contenida en el informe de auditoría ya que en toda empresa se debe establecer metas de ventas y con ello la medición de resultados en cuanto al rendimiento que se logra con esta actividad, en lo que se refiere a la ecología se debe tomar en cuenta que la empresa no contamina directamente el medio ambiente pero se puede contribuir en su cuidado mediante la reutilización de los productos restantes y la concientización a sus clientes.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1. LITERATURA CITADA

- Aguirre, O. J. (2001). Contabilidad General. Madrid: Didáctica Multimedia.
- Alvarado, P., Castignani, H., Caviglia, J., D`Angelo, M. L., Engler, P., Giorgetti, M., . . . Sánchez, C. (2009). Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias. Bases metodológicas. Argentina: Ediciones INTA.
- American Institute of Certified Public Accountants. (1917). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estados Unidos.
- Andrade, R. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Quito: Contraloría General del Estado.
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. Andrade.
- Cepeda, G. (2005). Auditoría y Control Interno. Bogotá: MCGraw Hill.
- CIMMYT. (1988). La formulación de recomendaciones a partir de datos agronómicos. Un manual metodologico de evaluaión económica. Mexico: CIMMYT.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. (s.f.). Normas Internacionales de Auditoría.
- Couto, L. (2011). Auditoría de Gestión Pública. Madrid: Días de Santos S.A.
- Cubero, T. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión. Cuenca: Ilustre Municipio de Cuenca.
- Cuenca, J. (2012). Las auditorías de relaciones públicas. Barcelona: UOC.
- De Salas, C. (2006). Guía para Auditorías del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales. Madrid: Días de Santos.
- Escribano Ruíz, G. (2010). Gestión Financiera. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinar. España: Paraninfo.
- Fernández, F. (2010). Manual para la formación del auditor. España: Lex Nova.
- Fonseca, O. (2007). Auditoría Gubernamental Moderna. Lima: Instituto de Investigación en Accontability y Control.
- García, J. C. (2008). Contabilidad de Costos. Mexico: Interoamericana Editores.
- Gonzáles, F. J. (2004). Auditoría de Mantenimiento e Indicadores de Gestión. España: ARTEGRAF S.A.

- Harper Jayson K., C. S. (2014). Alternativas Agrícolas. Presupuesto para tomar decisiones agrícolas. Departamento de Comunicación y Mercadeo del Colegio de Ciencias Agrícolas.
- Herrscher, E. (2000). Introducción a la Administración de Empresas. Buenos Aires: Granica S.A.
- HLPE. (2013). Inversión en la Agricultura a pequeña escala en favor de la Seguridad Alimentaria. Informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición. Roma.
- INEC. (23 de Junio de 2011). www.inec.gob.ec. Obtenido de https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1VASM_enEC528EC542&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#
- Instituto de Auditores Internos de España. (s.f.). Control Interno Marco Integrado. España: Paraninfo.
- Instituto Norteamericano de Contadores Públicos. (1948). SAS Declaración de Auditoría Estandar.
- Longenecker, J. (2009). Administración de pequeñas empresas.
- MAGAP. (Octubre de 2010). www.agricultura.gob.ec. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?sclient=psy-ab&rlz=1C1VASM_enEC528EC542&biw=1137&bih=554&q=definicion+de+proyeccion+a+mediana+escala+en+ecuador&oq=definicion+de+proyeccion+a+mediana+escala+en+ecuador&gs_l=serp.3...2657220.2668857.0.2669007.47.45.2.0.0.30
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito.
- Manitt, M. B. (26 de 09 de 2011). www.ciap.org.ar. Obtenido de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ciap.org.ar%2Fciap%2FSitio%2F Materiales%2FGestion%2520de%2520empresa%2520porcina%2FCostos%2C%2520I...pdf&ei=8JcYVLe2Ae_gsAS48IKoBQ&usg=AFQjCNFs3gi3ApsyEMu
- Mendivil, V. M. (2002). Auditoría. ECAFSA.
- Naranjo, M. (2003). Contabilidad de Costos Bancaria y Gubernamental. Quito: Don Bosco.
- Omeñaca García, J. (2008). Contabilidad General. España: Deusto.

- Publics, A. A. (s.f.). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
- Rey, J. (2011). Contabilidad General. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Reyes, H. M. (2001). Análisis económico de experimentos agrícolas con presupuestos parciales: Reseñando el uso de este enfoque. Guatemala: CIAGROS.
- Santillana, J. (2000). Auditoría. ECAFSA.
- Toro, L. F. (2010). Costos ABC y Presupuestos. Herramientas para la productividad. Bogotá: Eco Ediciones.
- Ugalde, E. G. (2002). Administración de Empresas Agropecuarias. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Vásconez, J. (2002). Contabilidad General para el siglo XXI. Quito: Voluntad.
- Villamar, M. M. (2010). Contabilidad Moderna para primer año común. Guayaquil: SERVILIBROS.
- Zapata, P. (2008). Contabilidad General. Colombia: McGraw Hill.

CAPÍTULO VII
ANEXOS

ANEXO 1. FICHA DE OBSERVACIÓN

No.	ASPECTOS A OBSERVAR	APLICA	NO APLICA	OBSERVACIÓN
1	El personal registra su hora de entrada			
2	Se dispone de una cartelera en donde conste el organigrama de la empresa.			
3	Los archivos de los documentos se mantienen en forma adecuada.			
4	Disponen de un sistema de registro de las transacciones diarias.			
5	Se realiza reciclaje de los materiales sobrantes de la confección de accesorios para mascotas.			
6	El proceso de atención al cliente es adecuado.			

Fuente: PRODE PETS

Elaborado por: Raquel Palacios Campaña

ANEXO 2 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SRA. ZELMA CAMPAÑA GERENTE PROPIETARIA DE PRODE PETS

OBJETIVO: Obtener información sobre el conocimiento que tiene la gerente acerca de la Auditoría de Gestión para conocer las funciones que desempeña y como contribuye en el cumplimiento de metas y objetivos que tiene la empresa.

- 1. ¿En calidad de Gerente- Propietaria de PRODE PETS, que espera como resultados de la Auditoría de Gestión que se va a aplicar en su empresa?**

- 2. ¿Bajo qué normas o reglamentos trabaja PRODE PETS?**

- 3. ¿Disponen de políticas, procedimientos y objetivos internos de la empresa?**

- 4. ¿En qué se basan los empleados para el desempeño de sus funciones?**

5. ¿Qué métodos emplea para lograr el crecimiento de la empresa?

6. ¿Qué debilidades considera que tiene la empresa PRODEPETS?

7. ¿Cuál es el objetivo que usted espera lograr como empresa?

**ANEXO 3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SEÑORA PATRICIA GUAMÁN
JEFE DE PRODUCCIÓN DE PRODE PETS**

OBJETIVO: Conocer el proceso de producción de los accesorios para mascotas para comprobar qué tan adecuados son.

1. ¿Cuáles son los accesorios para mascotas que se producen en PRODE PETS?

2. ¿Cuál es el proceso de proceso de producción y cuentan con manuales operativos que le direccionen?

3. ¿Existen programas de capacitación para el personal de producción?

4. ¿Por qué considera que es importante asistir a los cursos de capacitación?

5. ¿La persona asignada a su cargo cumple con el perfil requerido para desempeñar el trabajo?

ANEXO 4. ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR OMAR PALACIOS JEFE DE VENTAS DE PRODE PETS

OBJETIVO: Obtener información acerca de proceso de comercialización para de este modo conocer que tan eficientes son.

1. ¿Cuáles son los principales productos que se comercializa en PRODE PETS?

2. ¿Cuál es la forma de pago que aceptan como empresa?

3. ¿El personal de comercialización ha asistido a cursos de atención al cliente?

4. ¿Cuentan con incentivos que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo?

5. ¿Se realiza reciclaje de los materiales que les queda de la venta de los productos?

ANEXO 5. ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR JAVIER GAVILÁNEZ JEFE DE LOGÍSTICA DE PRODE PETS

OBJETIVO: Obtener información que se considere útil para el desarrollo de la presente investigación.

1 ¿Cuáles son sus funciones como Jefe de distribución?

2 ¿Dispone usted de una hoja de ruta?

3 ¿Disponen de procedimientos para realizar la entrega de los productos?

4 ¿Las entregas se realizan siempre en los días planificados?

ANEXO 6. RUC PRODE PETS



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0001649429001

APELLIDOS Y NOMBRES: CAMPAÑA GUERRERO ZELMA SUSANA

NOMBRE COMERCIAL: PRODE PETS

CLASE CONTRIBUYENTE: OTRO

DEBIDO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: SI

NUMERO: 3010-740

REG. NACIMIENTO: 25/12/1970

REG. ACTUALIZADOR: 16/04/2014

REG. INICIO ACTIVIDADES: 22/03/2014

REG. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

REG. FIN DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS PARA MASCOTAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CIRCO Cda: TEÓFILO LÓPEZ Número: 5M Intersección: GERMAN CHACON RIVERA, JUNTO A SIEDE DE LA COOPERATIVA EL SOLEN, CALLE DE CUATRO PISOS, EN LA C/DA Telfonno: 03413385 Email: prodepet@gmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

JURISDICCIÓN: REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA

CERRADOS: 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Declaro que los datos consignados en este documento son verídicos y ciertos, así como asumo la responsabilidad legal que de ellos se deriva por el Código Tributario, del Reglamento del y del Reglamento para la Población de la Ley del RUC.

Usuario: 12378210 Lugar de emisión: AMBATO MARCO ANTONIO Pineda y Asociados TUNGURAHUA 12378210

Página 1 de 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0501648499001
APELLIDOS Y NOMBRES: CAMPAÑA GUERRERO ZELMA SUSANA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO	NO.	ESTADO	ABRITAJ	NATRO	REG. INICIO ACT.	2009/001
NOMBRE COMERCIAL	PRODS PETI				FEL SERRE:	
ACTIVIDADES ECONOMICAS:					FEL REMIO:	

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS PARA MASCOTAS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTO PARA MASCOTAS
FABRICACION DE PRENSAS DE VESTIR PARA MASCOTAS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURUBA Codigo: AMBATO Parroquia: HUACHI CREGO Codigo: TEOFILO LOPEZ Nombre: SAN INTERCOMUN
SERRAN CHACON Referencia: 2.870 A SIENE DE LA COOPERATIVA EL BULEN, CASA DE CUATRO Pisos, EN LUCIDA
Telefono Domicilio: 32411530 Codigo: 000003447 Email: post@peti.com.ec


 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Reserva que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriva por el Código Tributario, del 6 de Junio del 2012 y en el Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC.

Usuario: LEIVADOS **Legal de unidades:** AMBATO HUACHI **Fecha y hora:** 16/04/2014 11:28:34