

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Por la existencia de un alto índice de mortalidad infantil producida por la forma elemental y primitiva en que se expendía la leche en los inicios de la década de 1950, esto impulsó a dos distinguidos Doctores, Carlos Andrade Marín, Alcalde de Quito, y José María Urbina, concejal del cabildo, y con apoyo del Sr. Camilo Ponce Enríquez a gestionar la instalación de una planta pasteurizadora. El 21 de agosto de 1952 UNICEF donó al Gobierno Nacional una pequeña planta pasteurizadora, que contaba con un equipo mínimo indispensable y un laboratorio elemental, para procesar y envasar leche en botellas de vidrio. El 7 de noviembre de 1959, mediante decreto ejecutivo número 839, el Presidente de la República, Doctor Camilo Ponce Enríquez, cedió dichas instalaciones a la Municipalidad capitalina, la que, conjuntamente con un terreno de 18.616 metros cuadrados, ubicado en Luluncoto, en el que hasta ahora funciona la planta, aportó para la constitución de la Empresa, que se protocolizó el 9 de mayo de 1960.

La Pasteurizadora Quito S.A es una empresa que se dedica a procesar y comercializar productos lácteos, entregando productos de calidad a los clientes, apoya el desarrollo de la industria ganadera de leche y realizar obras de carácter social.

Con estos antecedentes la empresa se encuentra en un ambiente totalmente competitivo en la industria láctea, de tal manera se ha considerado importante y fundamental evaluar los procesos administrativos con el fin de optimizar los recursos humanos y materiales, y esto permitirá el desarrollo de la entidad hacia el mejoramiento continuo y lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.2 BASE LEGAL

La empresa Pasteurizadora Quito fue creada en la ciudad de Quito, el nueve de mayo de mil novecientos sesenta, ante el Notario Segundo del Cantón Quito; se constituye la Compañía "Pasteurizadora Quito Sociedad Anónima" que fue aprobada por el Señor Superintendente de Compañías encargado mediante la resolución No.2 del 01 de junio de 1960.

En la escritura de constitución se citan los siguientes puntos más importantes:

- El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Quito, pero podrá establecer sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar del país.
- El plazo de duración de la Compañía es de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción del presente contrato en el Registro Mercantil.
- La Empresa tiene un capital social de USD \$ 4'400.000 el que está dividido en 1'100.100 acciones ordinarias nominativas de cuatro dólares cada una.
- Como Sociedad Anónima está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el: Directorio, Presidente, Vicepresidente y Gerente General quien ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.

Pasteurizadora Quito S.A. únicamente posee para el normal funcionamiento de sus actividades el Manual de Procesos Internos denominado Procedimientos y Manual de Gestión de Calidad, el mismo que fue aprobado en el año 2002.

Además, la Pasteurizadora Quito S.A. rige su accionar bajo los siguientes cuerpos legales:

Código Tributario.- Este Código regulan las relaciones legales originadas por los impuestos, entre los sujetos activos y los contribuyentes. Se aplican a todos los

impuestos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.- Esta ley establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales o jurídicas sean nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la Ley.

Reglamento de Venta y Retención.- Este reglamento norma la emisión de comprobantes de venta (facturas, notas de venta, liquidaciones de compra y prestación de servicios), documentos complementarios (notas de crédito, notas de debito y guías de remisión) y comprobantes de retención por parte de los sujetos pasivos.

Código de Trabajo.- Este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. La Empresa mantiene relacione en función de que la organización cumple sus obligaciones patronales amparado en el mismo.

Ley del Seguro Social.- Esta ley define los montos, beneficios y los porcentajes de aportación de todas las personas en calidad de afiliado que perciben un ingreso por la prestación de un servicio ya sea física o intelectual, es decir, regula a todas las entidades públicas o privadas los pagos puntuales de Aportes Patronales, Personales, y Fondos de Reserva a todos los empleados que integren la Empresa.

Ley de Compañías.- Esta ley rige las disposiciones del contrato de cualquier especie de compañía como: nombre, capacidad, número mínimo y máximo de socios, capital mínimo, participaciones y el objeto social.

Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.- Esta Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación

de todos los ecuatorianos e incrementa la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

Normas Inen.- Las normas Inen definen las características de materias primas, productos intermedios y productos terminados que se comercialicen en el Ecuador, así como, los métodos de ensayo, inspección, análisis, medida, clasificación y denominación de aquellos materiales o productos relacionados con la leche y sus derivados.

Norma ISO 9001:2000.- Especifica los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios. Su fin es la satisfacción del cliente. Es la única norma sujeta a certificación.

1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La Empresa Pasteurizadora Quito S.A., en el estatuto de la compañía publicado en el año 2005 establece el siguiente objetivo principal:

“Procesar e industrializar leche u otros productos alimenticios, para el consumo en la ciudad de Quito, o en otros mercados, Para el cumplimiento de su fin”

Adicionalmente se señalan los siguientes objetivos secundarios:

- a) Operará plantas pasteurizadoras e instalará las industrias derivadas que fueren necesarias.
- b) Estimulará el aumento y mejora de la producción lechera, ofreciendo a los productores precios justos, de acuerdo con la calidad del producto.
- c) Incentivará el consumo de leche y derivados, ofreciendo al consumidor productos higiénicos, de calidad garantizada.

d) Fomentará la producción lechera en el área de su influencia.

1.4 LA EMPRESA

A mi criterio la empresa es una entidad formada por una o varias personas que realiza un conjunto de actividades y utilizan recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener lucro o beneficio.

1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa Pasteurizadora Quito S.A. inicio sus actividades en 1961 con la distribución masiva de la leche pasteurizada en botellas de vidrio, en esta época contaba con un equipo mínimo indispensable y un laboratorio elemental, siete años más tarde en 1968 se renovó la maquinaria inicial y un año después puso en funcionamiento y masificó el envase de cartón Pure Pak. En 1976 se remplazo el envase de vidrio por fundas de polietileno. En 1987 se ejecutó un proceso de reingeniería total, que incluyó una nueva renovación de equipos.

En 1995 puso en el mercado el envase Tetra Pack Brick (cartón plastificado y aluminado), que permite que el producto, sometido al moderno sistema UHT, se conserve en óptimas condiciones seis meses, sin refrigeración.

En el año 2006 se efectuó el lanzamiento de productos de mediana duración en envases Aseptic Plastic Pouch-APP o funda negra.

Actualmente procesa Vitaleche en funda de polietileno, UHT en Tetra pack (cartón) y en Tetrafino; Vitaleche de varios sabores; Vitayogurth; Vitamantequilla; Vitaqueso; Vitacrema y Vitamanjar, que tienen la preferencia del público por su excelente calidad y delicioso sabor, y que cuentan con la certificación ISO 9001-2000 y Certificado de Calidad INEN, organismo regulador de los procesos que garantizan la calidad de los productos alimenticios.

Pasteurizadora Quito S.A. ha apoyado a la Federación Latinoamericana de leche (Fepale) en sus iniciativas, por lo que el programa de difusión “Más Leche = Más Salud” ha sido una prioridad dentro de las actividades de la empresa. Se encuentra coordinando con el Nacional Dairy Council el programa “3-al-Día”, que fomenta el consumo de leche, cumpliendo la premisa de más salud. Sus productos y sus transportes llevan el lema propuesto, para cumplir los objetivos de promover un mayor consumo de lácteos a nivel nacional.

Dentro de la empresa se contempla los siguientes productos como:

Vita leche pasteurizada en funda: Leche entera pasteurizada con el sistema HTST, filtrada, desodorizada, envase tipo sachet de polietileno coextruido en presentaciones de 1000 ml, producto de alta peresibilidad de consumo inmediato, consérvese hasta 72 horas a una temperatura de 4°C.

Vita leche UHT larga Vida: Filtrada, desodorizada, homogenizada, ultrapasteurizada con el sistema UHT, viene en envases Tetra Brick aséptico de alta barrera.

Convirtiéndose en una empresa líder en la elaboración de productos lácteos con materia prima de calidad, y tecnología de última generación que va desde el asesoramiento en la finca, manejo de ganado, ordeño mecánico, enfriamiento y transporte de leche. Esta característica le ha conferido a la empresa una imagen de servicio óptimo.

1.4.2 ORGANIGRAMAS

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Organigrama es: “Una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, con sus servicios, órganos, y puesto de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”.¹

1.4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Organigrama estructural: “Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.²

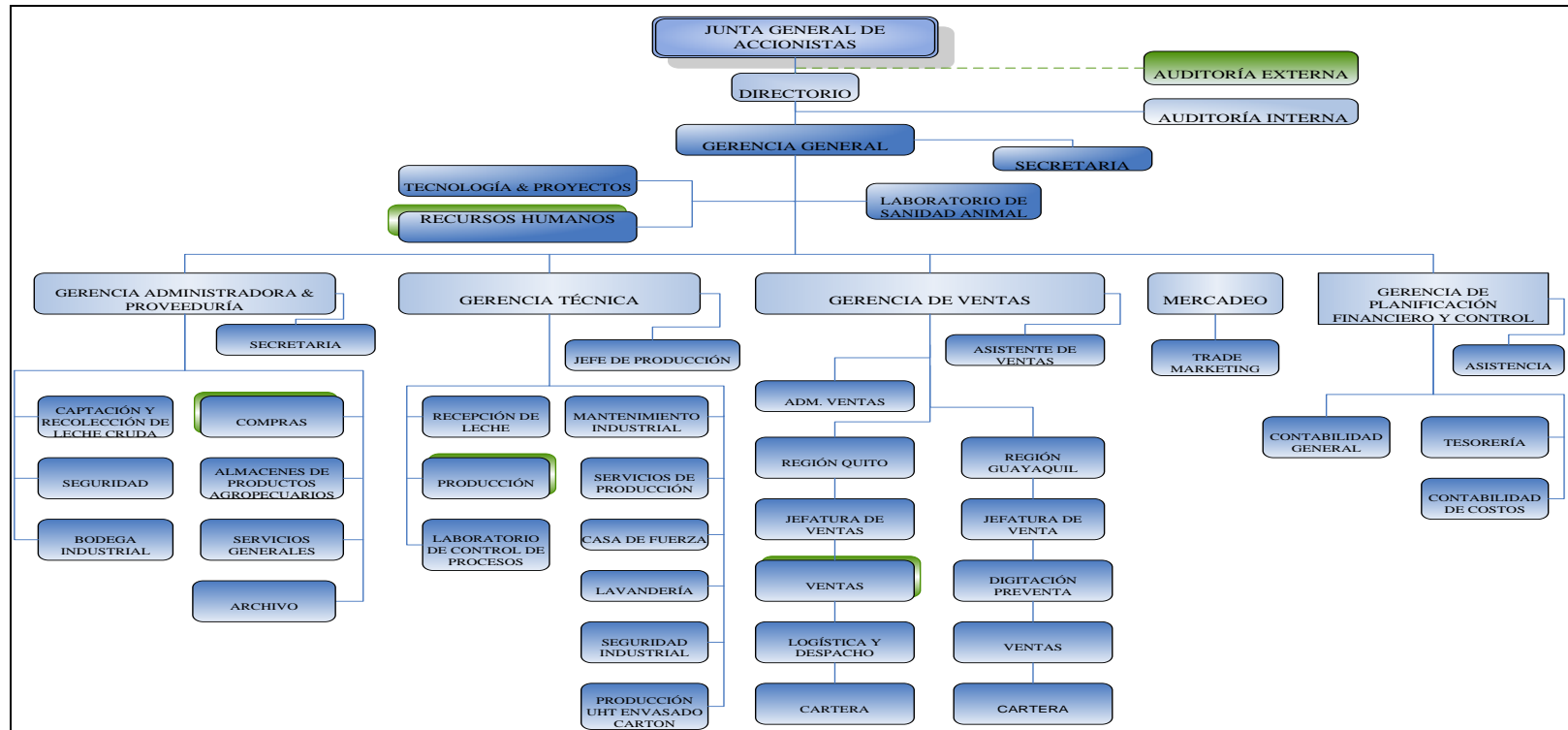
A continuación se presenta el organigrama estructural vigente de la empresa Pasteurizadora Quito S.A. que consta en la planificación estratégica interna reformado en marzo del 2009.

¹ Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 197

² Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 219

GRÁFICO Nº 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PASTEURIZADORA QUITO S.A



Fuente: Planificación Estratégica Reformada, año 2009.

1.4.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El autor Víctor Hugo Vásquez R.: Organigrama funcional es: “Parte del organigrama estructural y nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”.²

A continuación se presenta el organigrama funcional vigente de la empresa Pasteurizadora Quito S.A. que consta en la planificación estratégica interna reformada en marzo del 2009.

Las funciones de las áreas involucradas en el examen de auditoría:

Recursos Humanos

Entre las principales funciones tenemos las siguientes:

- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.

Compras

Entre las principales funciones tenemos las siguientes:

- Llevar auxiliares de los registros de proveedores.

- Realizar contacto con proveedores.
- Realizar las compras de materia prima e insumos.
- Manejar stocks mínimos de insumos.
- Realizar Plan de compras.

Producción

Entre las principales funciones tenemos las siguientes:

- Supervisión del proceso productivo (entradas- procesos- salidas- retroalimentación).
- Control y supervisión del proceso productivo.
- Control de calidad de insumos y materias primas.
- Control de calidad durante la transformación de materia prima.
- Control de calidad productos terminados.

Ventas

Entre las principales funciones tenemos las siguientes:

- Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo
- Supervisión y control de los vendedores
- Control de actuación en equipo
- Elaboración de informes de la actividad del equipo
- Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.

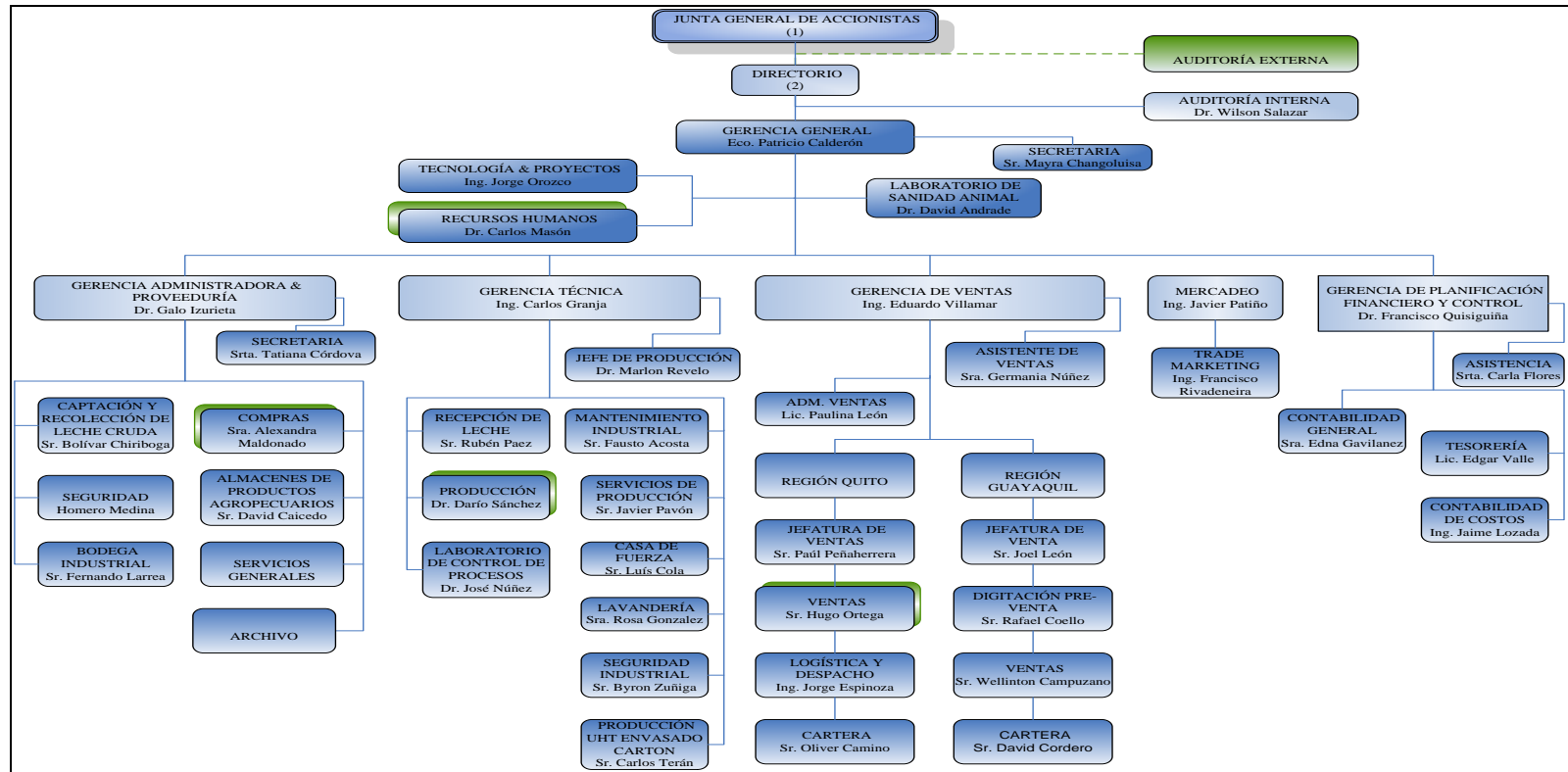
1.4.2.3 ORGANIGRAMA PERSONAL

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Organigrama personal: “También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla”.²

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente de la empresa Pasteurizadora Quito S.A. que consta en la planificación estratégica interna reformada en marzo del 2009.

GRÁFICO Nº 2

ORGANIGRAMA PERSONAL PASTEURIZADORA QUITO S.A



Fuente: Planificación Estratégica Reformada, año 2009.

(1) JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Sr. Jorge Acosta Velasco
- Sr. Jorge Arturo López
- Sra. Julia De Guerra
- Sr. José María Uribe

(2) DIRECTORIO

- Dr. Andrés Vallejo. (Representante Municipio)
- José Roberto Calisto. (Espinosa. (Presidente)
- Margarita Carranco Obando. (Vicepresidente)
- Gladys Calderón de Córdova. (Subgerente).

CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según el autor Gregory G. Des, G.T. Lumbim: Direccionamiento Estratégico: “Consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende a fin de crear y sustentar ventajas competitivas”.³

2.1 MISIÓN

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Misión es: “Una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.”⁴

La Pasteurizadora Quito S.A. en su planificación estratégica interna aprobada en el año 2005 estableció la siguiente Misión:

“Procesar lácteos y otros productos de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional obteniendo rentabilidad con recursos humanos calificados y motivados contribuyendo al desarrollo del país.”⁵

2.2 VISIÓN

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Visión es: “La declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años, sea un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la

³ Gregory G. Des, G.T. Lumbim, Dirección Estratégica, Novena Edición 2003, Pág. 9

⁴ Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 106

⁵ Planificación estratégica interna de Pausterizadora Quito S.A.

organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une la organización el presente y el futuro”.⁶

La Pasteurizadora Quito S.A. en su planificación estratégica interna aprobada en el año 2005 estableció la siguiente Visión:

“Pasteurizadora Quito S.A., seguirá siendo una Empresa competitiva de alta productividad, de reconocido prestigio y credibilidad; mantendrá su liderazgo en la industrialización de lácteos gracias a la calidad y variedad de productos que ofrece, a su gestión transparente y a su contribución socio económico del Ecuador”.³

2.3 OBJETIVOS

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Objetivo es: “Son los resultados que una organización desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo, por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva”⁷.

En la planificación estratégica interna de Pasteurizadora Quito S.A. aprobada en el año 2005 se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo general

Lograr la eficiencia en el manejo de los recursos económicos, humanos, tecnológicos, y financieros con que cuenta la empresa, para ser más competitivos en el mercado.

⁶ Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 107

Objetivos Específicos

Área de Recursos Humanos

Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, son los más adecuados para el correcto funcionamiento en el Área de Recursos Humanos.

Área de Compras

Asegurar una planificación efectiva de las compras de materia prima e insumos para el área de producción y bodega industrial, de manera que permita garantizar la satisfacción de los clientes.

Área de Producción

Verificar que los procesos de producción cumplan con los parámetros establecidos, dentro de los cuales se pueda cumplir con los objetivos trazados por la Empresa, así como también permita generar un producto de calidad, teniendo presente la necesidad de una supervisión continua.

Área de Ventas

Evaluar si los procesos de comercialización van acorde con las necesidades o solicitudes que requiere el cliente, con la finalidad de conocer si el producto está llegando al mercado de forma competitiva y está teniendo la aceptación que la Empresa busca.

2.4 POLÍTICAS

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Política son: “Las directrices generales para la toma de decisiones, establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten”.⁸

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

En la planificación estratégica interna de Pasteurizadora Quito S.A. aprobada en el año 2005 se establecieron las siguientes políticas:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Sus empleados son el activo más valioso de la empresa.
- Cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La participación a todos los niveles se basa en una comunicación transparente, tanto sobre asuntos específicos del negocio como acerca de las actividades de la Compañía en general.
- Medir el desempeño del personal en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Libertad de pensamiento, en lugar de mecanización.

ÁREA DE COMPRAS

- Revisiones periódicas a la ejecución del Plan de Compras.
- Evaluación de proveedores según precio y calidad.

⁸ Víctor Hugo Vásquez R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 109.

- Máximo tener dos calificaciones de no aceptable a la tercera cambio de proveedor.
- Realizar mínimo tres cotizaciones para evaluar y seleccionar la mejor materia prima e insumos.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

La calidad es vital.

- La empresa Pasteurizadora Quito S.A. y sus integrantes, tienen el compromiso de procesar y comercializar productos lácteos, brindando a nuestros clientes la más alta calidad, a las ves que fomentamos el desarrollo de la ganadería de leche. Para esto mejoramos continuamente la eficiencia de nuestro sistema de gestión de la calidad y establecemos objetivos que son revisados.

ÁREA DE VENTAS

- La empresa concede un plazo de crédito de treinta días a autoservicios, veinte y uno días a distribuidores, y ocho días para regulares para comparar con el índice calculado y poder determinar los días de atraso en recaudación.
- Despacho de pedido en ese momento, sin no hay el producto en stock se informa que no se disponen el mismo.
- Contribución social expender el producto a menor precio a centros hospitalarios e instituciones de beneficencia.
- Reposición de productos caducados un mes antes de la fecha del vencimiento.
- Visitas a clientes una vez por mes (regulares).

2.5 ESTRATEGIAS

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Estrategia es: “Consiste en buscar los diferentes caminos de como lograr los objetivos de una organización”.⁵

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos. Son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

En la planificación estratégica interna de Pasteurizadora Quito S.A. aprobada en el año 2005 se establecieron las siguientes Estrategias:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Cultura organizacional, liderazgo, valores éticos y trabajo en equipo.
- Progreso continuó mediante la formación y potenciar las competencias profesionales en todos los niveles de la organización.
- Capital humano y estructurar y sistematizar el conocimiento, a fin de que se traduzca en valor agregado. (todo aquello que logre diferenciar al producto o servicio de los de la competencia).
- Planificación de las necesidades de capacitación del personal.
- Salarios y beneficios competitivos. Las normas relativas a horario laboral, salarios y horas extraordinarias cumplen con las respectivas leyes nacionales y son competitivas con las ofrecidas por empresas similares a la nuestra.

ÁREA DE COMPRAS

- Reuniones con los proveedores para negociar los puntos referentes a precio, tiempo de entrega, crédito, y calidad de los insumos que se adquieran.
- Materia prima de buena calidad que cumpla con las especificaciones.
- Compras a proveedores que sean certificados con la ISO 9001:2000 para garantizar la calidad de los productos.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Tecnología de punta para elevar eficiencia en producción de leche y sus derivados.
- Asesoría a productores (ganaderos) brindando asistencia al ganado para si obtener leche de mejor calidad.
- Composiciones y estándares de producción.

ÁREA DE VENTAS

- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Renovaciones y nuevas marcas.
- Descuentos, Bonificaciones, y promociones a canales de distribución.
- Alianzas estratégicas con marcas fuertes.

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

2.6.1 Principios

Según el autor Víctor Hugo Vásquez R.: Principio es: “Son el conjunto de normas, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional”.

Es definir un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

En la Planificación Estratégica de Pasteurizadora Quito S.A. aprobada en el año 2005 se establecieron los siguientes principios:

- **Calidad en el producto**

Ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del cliente.

- **Trabajo en equipo**

Un equipo humano que trabaja de manera integral y solidaria para lograr el propósito de la compañía. Un buen trabajo es la suma de esfuerzos personales, empleados que laboran de manera organizada, conscientes de la importancia de su labor y su aporte en la atención al cliente.

- **Mejoramiento Continuo**

Evaluación constante de trabajo, para lograr el afianzamiento y mejora de las acciones con el fin de ser competitivos y productivos. Pausterizadora Quito S.A. se compromete a orientar su gestión a la obtención de beneficios y resultados por y para los clientes mediante la mejora continua, aplicando metodologías que incentiven y fomenten la calidad y excelencia en procesar y comercializar productos lácteos.

- **Servicio**

La organización y el personal se desviven por cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de los clientes de forma amable y efectiva.

- **Oportunidad**

Gestión en los tiempos que los clientes necesitan, sin retrasos injustificados. El personal de Pasteurizadora Quito S.A. cumple con sus funciones en el lugar y momento requerido, gracias al conocimiento y claridad en los procedimientos y normativas vigentes, fortaleciendo el sistema de atención para que la prestación de servicio sea ágil y efectiva.

2.6.2 Valores

A mi criterio los valores representan la convicción básica de una forma de conducta específica, los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad, determinando el grado de importancia.

Los valores por los cuales aspiramos a ser reconocidos por nuestros clientes y por la sociedad, establecidos en la planificación estratégica interna aprobada en el año 2005 de la empresa son:

- **Ética Personal**

Al momento de desempeñar nuestras funciones y cargos encomendados.

- **Lealtad**

Valor que implica estar convencidos de la importancia de ser fiel a nuestras creencias, al equipo de trabajo y a nuestra ideología como compañía.

- **Responsabilidad**

Estar comprometido en asumir y cumplir nuestros deberes y obligaciones para alcanzar los propósitos de la organización con esfuerzo, dedicación y empeño para generar en los clientes confianza.

- **Honestidad**

Respeto a la ley y cumplimiento con las obligaciones tributarias.

- **Respeto**

Cordialidad y buen trato para lograr la satisfacción de los clientes, y consideración a nuestros compañeros.

- **Puntualidad**

En todas las actividades a realizar por los trabajadores demostrando capacidad e iniciativa para cambiar la mentalidad que durante muchos años no nos ha permitido desarrollarnos.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.1.1.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En el Área de Recursos Humanos se realiza los siguientes procesos:

a) PROCESO 1: Solicitud de requerimiento de Personal

Se recibe requerimiento de personal por parte del área que lo requiere, y proporciona perfil del cargo para establecer condiciones específicas y apertura de vacante.

b) PROCESO 2: Reclutamiento de Personal

Se inicia cuando existe una determinada vacante, la empresa intenta llenar con nuevo personal. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

- Internet.

c) PROCESO 3: Selección del Personal

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso inicia en el momento en que el área solicita nuevo personal y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para de seleccionar al personal idóneos se realiza las siguientes actividades:

- Recepción preliminar de currículos
- Prueba de Idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con supervisor
- Descripción del caso
- Decisión de Contratación

d) PROCESO 4: Contratación

En este paso se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la Empresa. La contratación se lo realiza de acuerdo al código de trabajo. Para contratar al personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- Elaboración de contrato de trabajo por parte del área de Jurídico.
- Firma del contrato por parte del nuevo empleado.
- Notificación ante el Inspector del Trabajo.

e) PROCESO 5: Ingreso e Inducción de Personal

Se informará al respecto a todos los nuevos empleados respecto a planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al Jefe y a la Empresa.

El nuevo trabajador debe conocer lo relacionado con la Empresa como:

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el Puesto.
- Ayudas Técnicas.

f) PROCESO 6: Administración de personal

Este proceso se lo realiza en tres Fases:

Fase 1: Registro del empleado al Sistema de RRHH

- Entrega a la administradora de nómina los expedientes de los ingresos de personal.
- Registrar al empleado en el sistema de gestión de RRHH con toda la información del mismo.
- Una vez ingresado los datos del empleado en el sistema el mismo genera el documento planilla de seguro social, y se anexa al expediente.
- Se envía expediente al Gerente de RRHH.

Fase 2: Solicitud y Entrega de Requerimientos a RRHH

- Se consignan ante la administradora de nómina las solicitudes y requerimientos (propios y de los empleados que supervisa) necesidades para

la ejecución del proceso de nómina, reclutamiento y selección, bienestar social, adiestramiento, registro y control de expediente.

- Una vez consignado la totalidad de requerimientos y solicitudes en las fechas pautadas, revisa las mismas y distribuye a las áreas competentes, en un lapso no mayor de 3 días hábiles.
- Recibe requerimiento y solicitudes, tramitan y entregan los soportes de los requerimientos solicitados a la administradora de nómina; a fin de que el mismo entregue al Supervisor de área solicitante.

Fase 3: Cálculo de Nómina

- Se ingresa en el sistema todas las variaciones con carácter de nómina, suministrada por supervisores de cada área a fin de ejecutar los procesos.
- Revisa el cálculo de nómina.
- Una vez revisado y avalado envía a Gerencia de RRHH.
- Entrega a la Gerencia de RRHH, el monto correspondiente al anticipo de nómina.
- Entrega a la Gerencia de RRHH, todas las variaciones con carácter de nómina.
- En concordancia con administradora de nómina autoriza todos los pagos correspondientes.

g) PROCESO 7: Egreso de Personal

Renuncia del personal

El proceso de renuncia del personal será de acuerdo al Código de Trabajo. La renuncia del personal se da por voluntad propia en los siguientes casos.

- Mejor oferta laboral
- No se adapta a las condiciones laborales de la empresa.
- No le agrada el trabajo bajo presión.

Para la renuncia del personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- El empleado entrega la carta de renuncia indicando si va a laborar el preaviso.
- Se coordina la fecha para realización de los exámenes post-empleo.
- Se determina realización de exámenes post-empleo el último día que se labore.
- Recibe carta y entrega autorización y orden de realización de exámenes
- Se informa al egresado fecha de entrega de la respectiva liquidación
- Cumplido tiempo no mayor a 60 días se entrega liquidación
- Se adjunta constancia de trabajo y retiro seguro social.

Despido del personal

El proceso de renuncia del personal será de acuerdo al Código de Trabajo:

El despido del personal se da por razones que la empresa considera que el empleado no esta cumpliendo con las normas establecidas.

- Faltas injustificadas al trabajo

- No cumplir con el Reglamento Interno de la empresa.
- Ineficiencia y falta de responsabilidad al desempeñar su trabajo.
- Irrespeto a su jefe inmediato.

Para el despido del personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- Se comunica a RRHH situación de despido
- Se entrega documento que sustente situación de despido
- Se entrega notificación de despido
- Se coordina la fecha de realización de exámenes post-empleo
- Se entrega la autorización y orden de realización de exámenes.
- Se informa al egresado fecha de entrega de la respectiva liquidación
- Cumplido tiempo no mayor a 60 días y se entrega liquidación
- Se adjunta constancia de trabajo y retiro seguro social.

3.1.1.2 ÁREA DE COMPRAS

En el Área de compras se realizan los siguientes procesos:

3.1.1.2.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA.

a) PROCESO 1: Visita a la Hacienda

El Jefe de producción visita de acuerdo a cronograma establecido a las 150 haciendas que se encuentran en: Machachi, Tambillo, Aloag, Amaguaña y Nono, y toma una muestra de 50 c.c. de leche cruda esta se traslada al laboratorio central de Pasteurizadora Quito S.A para realizar una serie de análisis.

b) PROCESO 2: Análisis de Muestra

El Jefe de Laboratorios receipta la muestra que obtuvo el Jefe de Producción de cada una de las haciendas y es sometida a varios análisis que se detallan:

- Análisis Sensoriales.
- Análisis Físico-Químicos
- Análisis Microbiológicos

c) PROCESO 3: Evaluación del Proveedor

Una vez analizada cada muestra de leche se emite un informe técnico de los resultados de calidad y volumen de la leche que entregó cada Proveedor, el Jefe de Producción selecciona a los proveedores según los siguientes parámetros:

- Cumplan con las Normas Inen.
- Calidad de la leche.
- Volumen mínimo (400 litros) establecido de leche.

d) PROCESO 4: Adquisición de Materia Prima.

El jefe de producción se comunica con los proveedores seleccionados para negociar las condiciones de la compra:

- Diariamente los tanqueros marcan la cantidad de leche recibida en las hacienda y se imprimirá el dato para entregar a cada proveedor.
- En función de la calidad de la leche se pagará.

e) PROCESO 5: Envío de la documentación a Cuentas por Pagar para su Contabilización.

La documentación recibida de las Compras de materia prima es enviada a cuentas por pagar para su registro contable.

3.1.1.2.2 COMPRA DE INSUMOS.

a) PROCESO 1: Solicitud de Compra

Cuando se requiere la reposición de insumos para la Producción, la Bodega Industrial emite una solicitud de compra al Departamento de Compras indicando su necesidad.

b) PROCESO 2: Cotizaciones

En primera instancia se recibe las cotizaciones solicitadas a por lo menos 3 proveedores; se realiza pruebas de satisfacción y se selecciona aquella que cumpla con los requisitos.

c) PROCESO 3: Evaluación de Proveedor

Se selecciona el proveedor que resulte más conveniente en cuanto a precios y especialmente en calidad de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Fecha solicitada
- Fecha ofrecida
- Fechas de entrega de lo solicitado.
- Estado físico del producto
- Cantidad Solicitada

d) PROCESO 4: Adquisición de Insumos

En este paso el responsable del proceso procede a realizar la compra, llamando al proveedor y emitiendo una solicitud de compra, en la cual consta:

- Cantidad
- Especificaciones del producto
- Tiempo de entrega.
- Firmas de autorización

e) PROCESO 5: Recepción de Insumos

Por medio de la solicitud de compra se procede a la recepción de los insumos el responsable, comparando con la factura emitida por el proveedor, verificando:

- Cantidad
- Especificaciones del producto
- Estado físico del producto.
- Precio

f) PROCESO 6: Envío de Insumos Bodega Industrial

Los insumos se entregan en bodega donde el responsable de su recepción procede a su ingreso con los siguientes datos:

- Guía despacho o factura del proveedor.
- Fecha de ingreso.
- Nombre y detalle de productos.
- Firma de la guía del transportista
- Fecha de vencimiento de los artículos.

g) PROCESO 7: Envío de la documentación a Cuentas por Pagar para su Contabilización.

La documentación recibida de las Compras de insumos es enviada a Cuentas por Pagar para su registro contable.

3.1.1.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

En el Área de Producción se realiza los siguientes procesos:

a) PROCESO 1: Recolección de Leche

Para la recolección de la leche cada uno de los tanqueros está provisto de equipo; 2 bombas sanitarias, una eléctrica y una a gasolina para casos de emergencia. Un componente importante es el medidor de flujo de leche con que está equipado cada tanquero, el cual marca la cantidad de leche recibida en la hacienda e imprime este dato automáticamente para entregar al proveedor. Una vez completado el recorrido, los tanqueros regresan hasta la planta procesadora a entregar la leche de cada proveedor debidamente identificadas.

b) PROCESO 2: Recepción

El momento en que llega la leche cruda a las instalaciones de Pasteurizadora Quito, se la somete a una serie de pruebas de control de calidad a cargo del Jefe de Laboratorio; para esto se toman las muestras necesarias, en el andén de recepción, con el fin de determinar si la leche está en condiciones de ser procesada e identificar posibles adulteraciones. Las principales pruebas que realizan los técnicos de Pasteurizadora Quito son:

- 1. Prueba de alcohol:** Esta prueba mide la factibilidad de coagulación de la leche que va a ser sometida a tratamientos térmicos, ya sea pasteurización o esterilización.
- 2. Crioscopia:** Esta prueba permite detectar mínimos porcentajes de agua añadida a la leche, de esta manera se evita el ingreso de leche adulterada a las instalaciones y así garantizar la calidad del producto al consumidor.
- 3. Grasa:** Esta prueba nos permite conocer con exactitud el contenido graso de la leche que nos entregan los diferentes proveedores; tomando en cuenta que de acuerdo a las razas de ganado de las haciendas que nos proveen de leche, esta contiene en promedio no menos del 3.5% de grasa. Porcentajes menores nos indican adulteración, ya sea por descremado de leche o por adición de agua.

Si la leche que ha sido analizada, cumple satisfactoriamente estos tres controles, entonces se la recibe.

c) PROCESO 3: Selección y Pretratamiento

La leche que es recibida se somete a un pretratamiento, que consiste en una limpieza de la misma, realizado con equipos adecuados para este fin y siguiendo una serie de pasos bien definidos con el afán de lograr óptimos resultados de esta actividad. Las fases que consta el pretratamiento son:

- 1. Prefiltrado y pesaje de la leche:** La leche pasa por un tamiz metálico, que retiene toda partícula grande ajena a la misma. Esta leche prefiltrada cae en la tina de la báscula calibrada para el pesaje; el dato del peso es transformado a litros y automáticamente se almacena en el número de cuenta correspondiente.

- 2. Filtrado:** Después de que la leche ha sido pesada es bombeada a través de un sistema de filtros tubulares de cartucho, que se encargan de retener las partículas pequeñas que no corresponden a la leche. Hay que tomar en cuenta que bacterias y células epiteliales escapan a este filtrado. Se cuenta con dos filtros colocados en paralelo, de manera que mientras el uno trabaja, el otro es sometido al proceso de limpieza respectivo.

- 3. Bactofugación:** Eliminar una buena parte de las bacterias y las células que escaparon al proceso de filtrado; la leche entra a una bactofugadora donde, por medio de fuerza centrífuga y diferencia de peso, se separa las impurezas más pequeñas que contengan la leche.

- 4. Enfriamiento de la leche:** Cuando la leche esta libre de impurezas está lista para ser procesada, pero durante el tiempo que pasa en los tanques de almacenamiento debe mantenerse a una temperatura de 4 grados centígrados, con el objetivo de evitar un rápido desarrollo bacteriano que se produce a temperaturas mayores.

d) PROCESO 4: Procesamiento de leche

El tratamiento al que se somete la leche o productos derivados de ésta ya sea pasteurización o esterilización, son medidas necesarias de seguridad para garantizar la salud del consumidor, y deben complementarse obligatoriamente con un adecuado sistema de envasado que asegure su inviolabilidad. Los sistemas de tratamiento de leche con que cuenta Pasteurizadora Quito S.A., con el fin de que conozcan de manera más clara lo que sucede con las propiedades físico-químicas, bacteriológicas y nutritivas de la leche durante y después de su procesamiento.

- 1. Pasteurización:** Es un tratamiento térmico específico, al que es sometida la leche por un tiempo determinado, con la finalidad de eliminar todos los microorganismos patógenos, la mayoría de los no patógenos, inactivar ciertas enzimas, sin llegar a alterar en forma considerable su composición, sabor, ni valor alimenticio.

Entre los sistemas de procesamiento con que cuenta Pasteurizadora Quito S.A., resaltan los siguientes:

- a) H.T.S.T.:** Conocido también como pasteurización rápida o continua. Es el más utilizado por su capacidad de procesamiento y su eficiencia germicida.

La pasteurización de la leche en este sistema se lleva a cabo a 72 grados centígrados durante 15 minutos. Si se pasteurizan los productos como leche con sabores, cremas o mezclas para helados, las temperaturas y tiempos varían con el fin de que cada partícula de producto alcance la temperatura de pasteurización.

- b) Pasteurización lenta:** Conocido también como, pasteurización baja, trabaja a una temperatura de 63 grados centígrados durante 30 minutos. Es muy utilizado para procesar pequeños volúmenes de leche o productos derivados.

e) PROCESO 5: Esterilización

- 1. Ultra pasteurización de leche (U.H.T.):** Este es el nuevo equipo con que cuenta Pasteurizadora Quito S.A., el mismo que permite producir leche de larga duración, es decir de 6 a 8 meses, sin necesidad de refrigeración. Mientras el envase no sea abierto.

Este equipo consiste en un intercambio de placas, que funciona bajo el mismo principio que el sistema H.T.S.T., con la diferencia de que la temperatura del equipo U.H.T. está calibrado a 137 grados centígrados durante 4 a 6 segundos; y el proceso debe complementarse con un sistema de envasado aséptico, que se lleva a cabo en envasadoras especiales. La eficiencia germicida de este método varía del 99.90% al 100%, y las modificaciones físico-químicas causadas a la leche son similares a las que produce el método H.T.S.T.

2. Estandarización o normalización de la leche: La leche que recibe Pasteurizadora Quito S.A. proviene de distintos hatos ganaderos de diferentes razas y que son alimentados de manera muy variada; por lo tanto, es necesario que el contenido de grasa de esta leche se normalice o estandarice, ya que existe una fluctuación que va desde 3.50 hasta 4.50%.

La regulación del contenido de grasa se realiza de acuerdo a las normas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN); en este caso, nosotros estandarizamos la leche al 3.00% de grasa. Para este fin contamos con una descremadora hermética la que a su vez clarifica, descrema y estandariza la leche, por lo que se la conoce como triprocesadora.

3. Homogeneización de la leche: Este proceso consiste en reducir el tamaño de los glóbulos de grasa, para de esta manera formar una emulsión más estable entre la grasa y la leche descremada y evitar así la separación de la crema y la leche descremada en el envase, con la finalidad de que el producto tenga una mejor apariencia.

3.1.1.4 ÁREA DE VENTAS

En el Área de Ventas se realiza los siguientes procesos:

a) PROCESO 1: Recepción del Pedido

Una vez acordado con los clientes (autoservicios, Distribuidores, y regulares) se procede a receptar en el sistema el pedido y por último se determina el valor a facturar si es aprobada por el cliente.

b) PROCESO 2: Solicitud de facturación

Una vez que se recibe el informe de aprobación del pedido, se revisa la documentación, para saber si se cumple con todos los requisitos solicitados por el cliente. Se revisa en el sistema de facturación para saber si el cliente está dado de alta y se posee todos sus datos; si es así se confirman los datos de facturación con el cliente. Si el cliente no está dado de alta, se habla con el cliente para obtener los datos de facturación. Se procede a realizar la factura y se imprime.

c) PROCESO 3: Entrega de Productos

El cliente al recibir la factura que es el único documento con el cual puede retirar su pedido en cuanto a distribuidores y autoservicios, en lo referente a clientes regulares se entrega la factura al momento de recibir su producto solicitado; de igual forma puede verificar si cumple con los requisitos solicitados o realizar el respectivo reclamo.

d) PROCESO 3: Servicio de Post-Venta

Todos los clientes regulares (tiendas, micromercados) son visitados una vez por semana para que solicite el pedido con la cantidad y especificaciones que requiere y también verificar si los productos entregados han cumplido con los estándares de calidad y establecer posibles reclamos.

e) PROCESO 4: Envío de la documentación a Cuentas por Cobrar para su Contabilización.

Las facturas de las ventas de los productos son enviadas a Cuentas por Cobrar para su registro contable.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

3.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

Elecciones Electorales año 2009

Por primera vez en la historia política del Ecuador el Consejo Nacional Electoral anunció la posibilidad del voto voluntario por parte de las fuerzas armadas, policía, presidiarios sin sentencia y a menores de edad a partir de los 16 años. Aunque esta resolución fue cuestionada por parte de algunos sectores.

La campaña electoral comenzó formalmente el martes 10 de marzo 2009, con un plazo de 45 días para promocionar sus ideas y propuestas, La campaña electoral terminó el jueves 23 de abril.

Una vez finalizado el proceso electoral, los resultados se inscribieron en las Actas electorales y fueron entregadas a las Juntas Intermedias para su revisión y digitalización correspondiente.

El binomio que triunfó en las elecciones 2009 fue Rafael Correa y Lenin Moreno con 3.584.236 que equivale al porcentaje 51.99%. El Presidente electo tiene un nuevo Plan de Gobierno que cambiará la normatividad actual del País.

Las acciones del nuevo Plan de Gobierno afectan a las condiciones competitivas de la empresa Pasteurizadora Quito S.A. por medio de la regulación de los sectores, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos), esto produce inseguridad para la inversión productiva la misma que se contraerá, limitando la oferta de bienes y servicios, encareciendo los precios y reduciendo significativamente las plazas de trabajo.

Todas estas medidas ocasionan una inestabilidad política al país constituyéndose una amenaza para el desarrollo empresarial.

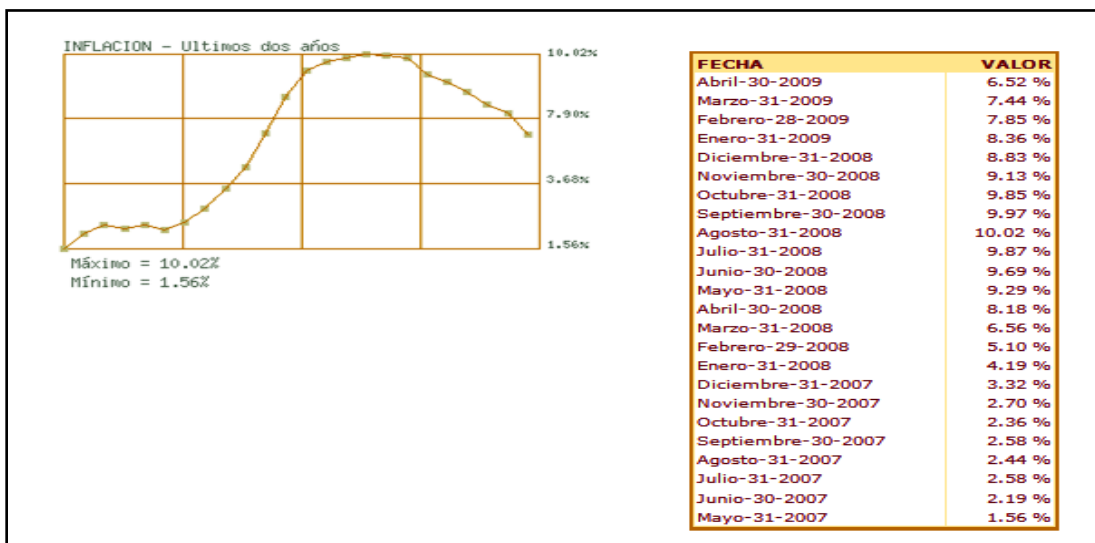
3.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO

Inflación La inflación es un indicador económico de importancia, ya mide la variación promedio del nivel de precios al consumidor en un período de tiempo. Este índice lo calcula el INEC en base a distintos grupos de bienes y servicios de consumo.

La inflación está en niveles y con tendencia a la baja hace un año, se requiere que esta registre valores de un sólo dígito, lo que permita mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, sin embargo no se podrá garantizar un crecimiento sostenido y una expansión sustantiva del empleo; el mes de abril 2009 cerró con una inflación del 0,65%, lo que reflejó una baja con respecto a marzo, cuando fue de 1,09 %. El sector que más incidió en el aumento de los precios fue el de los alimentos.

A continuación se presenta los cuadros de la evolución del PIB en los últimos años y mensualmente en el presente año:

GRÁFICO Nº 3 INFLACIÓN



Fuente: Banco Central de Ecuador

La inflación para Pasteurizadora Quito S.A. constituye una amenaza, pues al aumentar los precios de varios productos y servicios que la empresa necesita para la producción de leche no solo aumenta sus costos, sino que disminuye el poder adquisitivo de las personas, produciendo como consecuencia directa una gran disminución en el consumo de leche; ocasionando a la empresa a reducir sus beneficios.

Tasa de interés

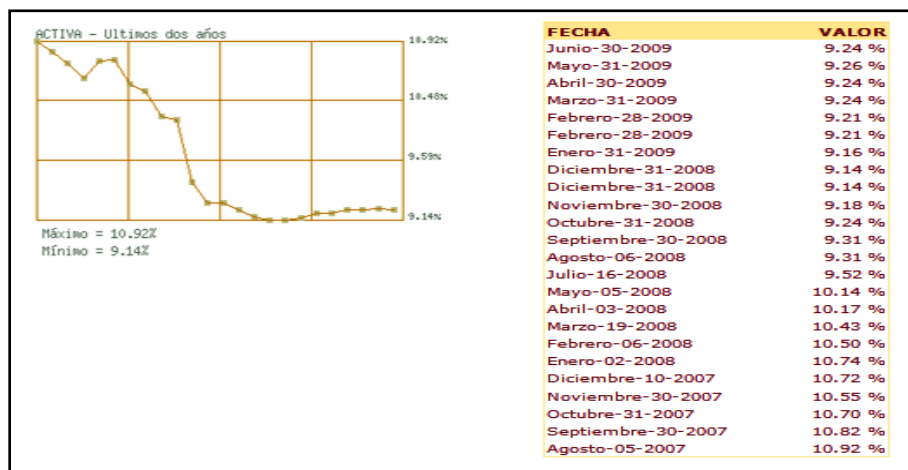
El Ecuador en el año 1998 sufrió una de las más grandes crisis de inestabilidad económica, extendiéndose en el año 1999 con aumentos fuertes del tipo de cambio, tasas de interés activas referenciales, todo esto es producto de la crisis de desconfianza en nuestra moneda, en el sistema financiero y la falta de credibilidad en la política económica del gobierno. El Banco Central trató de controlar este fenómeno a través del incremento en las tasas de interés, elevando el encaje

bancario para todos los depósitos, todas las tasas de interés subieron, aunque las tasas de interés pasivas aumentaron en un mínimo porcentaje.

En la actualidad las líneas de crédito para los sectores productivos, han incrementado de manera sólida. Es así que los préstamos destinados a las áreas productivas del país representan más del 75% de la totalidad de la cartera. Además, las tasas de interés se han reducido sistemáticamente, la Tasa Activa Referencial 10.74%; Tasa Pasiva Referencial 5.91%; Tasa de Interés Legal 10.74%; Tasa Básica del Banco Central del Ecuador 5.91%; y, Tasa Máxima Convencional 11.81%; para los créditos se determina la tasa activa efectiva tanto referencial como máxima para los ocho segmentos.

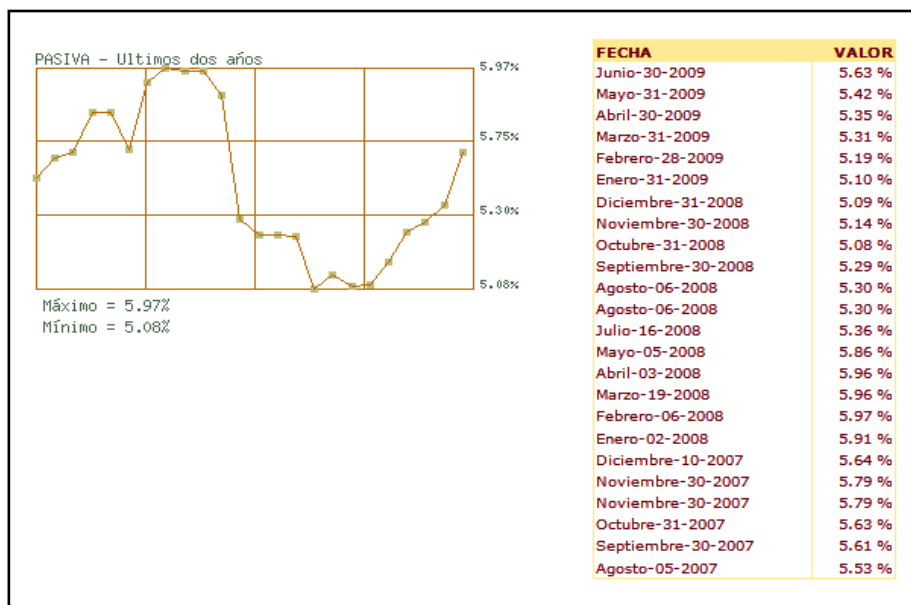
Las tasas de interés y su diferencial cumplen un rol de significativa importancia en la economía, dado que afectan las decisiones de consumo e inversión de los agentes económicos, los cuales determinan el crecimiento de largo plazo de una economía y, por ende, el bienestar de las futuras generaciones.

GRÁFICO Nº 4 TASA ACTIVA



Fuente: Banco Central de Ecuador

GRÁFICO Nº 5 TASA PASIVA



Fuente: Banco Central de Ecuador

Tasas Arancelarias

Ecuador aprobó un incremento de aranceles a más de 900 productos importados con el objeto de reactivar la producción de bienes y servicios, como parte del plan gubernamental para enfrentar los efectos de la crisis mundial en su sector externo.

La medida, adoptada por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, fija aumentos arancelarios que van desde el 30% al 85 %, estos productos, en su mayoría bienes conocidos como suntuarios (no indispensables en el consumo de la población).

Estas medidas acompañadas de acciones en el sector financiero e incentivos para el sector productor que sería el caso de la Empresa pasteurizadora Quito S.

A. ya que importa, desde Colombia, insumos para la producción. Estos junto con materia prima y bienes de capital son en esencia, los productos que las reformas pretenden estimular a fin de que la rebaja arancelaria permita aumentar sus importaciones y con ello generar el crecimiento de la producción nacional, que es el objetivo principal de las reformas.

3.2.1.3 FACTOR SOCIAL

Migración

La migración es un gran fenómeno social que afecta a todos los ecuatorianos pero se desencadenó por la grave crisis económica que el país atravesó en la década de los 90 que fue acentuada por la dolarización. Teniendo mayor corriente a Europa especialmente en España e Italia.

Pese a tener efectos negativos en la sociedad, tiene su lado positivo para la economía del país, ya que permite sostenerla, por las remesas que son enviadas por los migrantes, pero también afecta directamente al núcleo familiar, disminución de la mano de obra en los sectores de la agricultura, ganadería, construcción, plomería, carpintería entre otras, lo que podría ocasionar un incremento en la mano de obra.

Por lo tanto es importante que el gobierno busque una salida urgente a este fenómeno social, ya que se requiere de otro medio para reactivar la economía del país, generando fuentes de ingreso, que permita que los ecuatorianos desarrollen otras formas de ingreso en el país, explotando las potencialidades que este les brinda, mediante el esfuerzo y la cooperación de todos los ecuatorianos.

Pobreza

La pobreza se ha convertido en el mayor problema que afecta a la sociedad ecuatoriana. En cada ciudad que integra el Ecuador se puede encontrar un gran número de personas afectadas por la malnutrición, enfermedades, falta de posibilidades de empleo, falta de acceso al sistema educacional, en fin un sin número de padecimientos que se pueden resumir en la no satisfacción de las necesidades básicas, indispensables para considerar al ser humano como un individuo que participe del desarrollo de la sociedad.

La pobreza para la empresa constituye una amenaza, ya que en el país el 80% de la población es pobre, y de éstos el 20% se encuentra en extrema pobreza, lo que implica que no toda la población consume leche, pues no tiene los recursos necesarios para una alimentación digna.

Empleo, Desempleo y Subempleo

El empleo es la ocupación económica de toda la población del país y está compuesta por edades activas e inactivas. No toda la población de un país constituye su fuerza de trabajo, también se puede mencionar el desempleo y subempleo, el cual se presenta cuando la situación de empleo es inadecuada, como lo es la insuficiencia del volumen del empleo o los bajos niveles de ingreso. Mucho de los ecuatorianos en la actualidad están viviendo la falta de empleo o trabajar por algunas horas, y la razón principal está dada por la alta migración de ecuatorianos al exterior, produciéndose una traslación del desempleo y subempleo hacia fuera del país.

3.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

La producción ganadera en el Ecuador históricamente, dado el modelo de desarrollo adoptado para la agricultura ha sido básicamente de carácter extensivo, es decir, que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factor, principalmente campos y número de cabezas de ganado, más no en un mejoramiento de los rendimientos de equipos de tecnología, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos en producción de leche manteniendo bajos niveles de tecnología, lo cual repercutirá en su falta de competitividad.

En la actualidad, debido al alto desarrollo tecnológico el Ecuador tiene un desafío con respecto a la calidad de los productos lácteos que debe ser elevada y óptima, porque el mercado es exigente. En este sentido, se requiere que los productos posean un alto valor nutricional y no afecten el medio ambiente, porque representan una alimentación segura para sus consumidores.

Para la Pasteurizadora Quito S.A el factor tecnológico se constituye como una oportunidad ya que la inversión en nueva y mejor tecnología, produce la obtención de nuevos métodos mejorados para producir productos lácteos. Una innovación tecnológica permite obtener, con los recursos existentes, un aumento en la capacidad productiva de la economía.

Esta claro que las Empresas que se desarrollan en países que tienen una real política de apoyo al desarrollo tecnológico han logrado un desarrollo económico sostenido.

3.2.1.5 FACTOR LEGAL

ÓRGANOS DE CONTROL

Las atribuciones y deberes de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., emanadas por los diferentes Organismos de Control de lo que se refiere este tipo de Compañía son las siguientes:

Superintendencia de Compañías.- Este órgano de control es una entidad autónoma, proactiva y sólida que cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores.

La empresa se encuentra especificada de acuerdo a lo que manifiesta en los Artículos de la Ley de Compañías, referente a las Compañías Anónimas.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.- Es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, propone, diseña, elabora, administra y fiscaliza las políticas para todas las áreas del trabajo, el empleo y las relaciones laborales, la capacitación laboral y la Seguridad Social.

La Empresa mantiene relación en función de que la organización cumple sus obligaciones patronales amparadas en la ley, dentro del cual se encuentra el Código de Trabajo y demás leyes reguladoras.

Servicio de Rentas Internas (SRI).- Este órgano de control es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

La Empresa funcionará con el Ruc No 1790050564001, en calidad de Contribuyente especial, cumple con su actividad principal y económica que es

procesar y comercializar productos lácteos. Además la empresa cumple con las normas de régimen tributario a través de la cancelación de los impuestos como el IVA, Impuesto a la Renta, Retención a la Fuente.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- El objetivo principal es proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral, contra las contingencias.

La Empresa cumple con el pago puntual de los Aportes Patronales Personales y Fondos de Reserva.

Régimen Agropecuario.- Además de ser una empresa productora de leche, maneja ganado vacuno para la extracción de materia prima, tiene que observar y cumplir las disposiciones establecidas en el mismo.

Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).- Es un Organismo vinculado al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICEIP), que se encarga de la expedición de normas técnicas que regulan todos los ámbitos de la producción.

Organización Internacional para la Normalización (ISO).- Es el órgano encargado de promover el desarrollo de normas estandarización de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Pasteurizadora Quito S.A desde el año 2002 recibió la certificación ISO 9001-2000, emitida por Bureau Veritas Quality International.

Las leyes, normas y códigos con las que se alinea Pasteurizadora Quito S.A. por su actividad económica y comercial son una oportunidad para la empresa, ya que permite la regulación de las actividades que realiza diariamente.

3.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

3.2.2.1 CLIENTE

Se define como cliente el que por sus características demográficas o socioeconómicas, comportamientos y/o necesidades puede considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios suministrados por la Empresa.

Clientes actuales

De acuerdo a la elevada participación en el mercado que tiene la empresa, se ha medido la distribución de las ventas.

Se ha consolidado las ventas en cinco grupos de clientes:

- 1. Distribuidores:** Es la principal fuerza de ventas de la empresa en Quito representa el 69.8%.
- 2. Autoservicios:** Supermercados, mayoristas representa el 22.1% de las ventas.
- 3. Maquila:** La favorita S.A., Alpina, Andina representa el 4.2% de las ventas.
- 4. Institucionales:** Hospitales e instituciones de beneficencia, representa el 3% de las ventas.
- 5. Regulares:** Tiendas, micromercados y panaderías que son puntos de expendio de leche al por menor se realiza por post-venta que se implemento hace seis meses en la empresa, representa 1%.

CUADRO N° 1
CLIENTES

N°	Cientes	Ventas(\$)	Porcentaje
1	Distribuidores	15.607.524,54	69,8%
2	Supermercados	3.217.900,95	14,4%
3	Mayoristas	1.720.948,09	7,7%
4	Maquila/Venta a Terceros	931.772,22	4,2%
5	Institucional	670.656,96	3,0%
6	Regulares	218.120,24	1,0%
	Total clientes	22.366.923,00	100%

Fuente: Pasteurizadora Quito S.A.

3.2.2.2 PROVEEDOR

Para producir o crear un producto es necesario insumos, por lo que aparece la relación proveedores de bienes productos y productores, que representan la clave del éxito de una organización en función de su desempeño.

En esta relación intervienen ciertos factores importantes como son la distribución de los insumos, la forma de pago y el poder de proveedores; estos factores determinan los beneficios y calidad que puede tener la Empresa.

Tipos de proveedores

Los proveedores de Pasteurizadora Quito S.A constituyen el eslabón más importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes, permite proporcionar los recursos necesarios para producir los productos con la mejor calidad. Pasteurizadora Quito S.A. cuenta con los siguientes proveedores:

**CUADRO N° 2
PROVEEDORES**

N°	Proveedores	Ubicación
1	Ganaderos	PICHINCHA
2	Tetra Pak Cía. Ltda.	PICHINCHA
3	Plastilene Ecuador S.A.	PICHINCHA
4	Flexiplast S.A	PICHINCHA
5	Promociones Fantásticas	COLOMBIA
6	Químicos e Importaciones H&H	PICHINCHA
7	Rhenania S.A.	PICHINCHA
8	Agroalimentar Cía. Ltda.	PICHINCHA
9	Laboratorios Life S.A.	PICHINCHA

Fuente: Pasteurizadora Quito S.A.

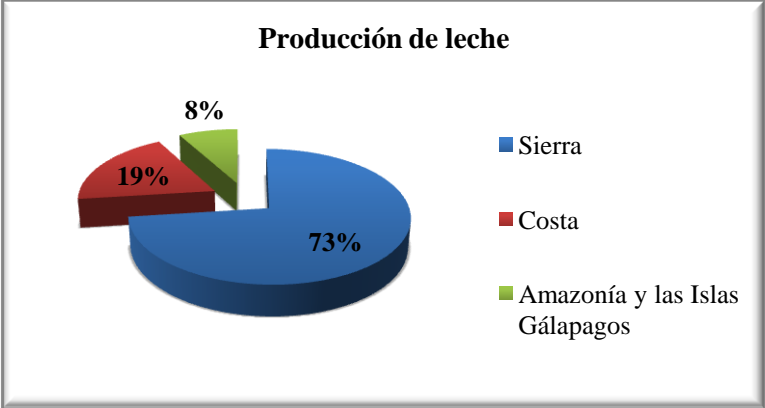
3.2.2.3 COMPETENCIA

Fuerza que controla el sector Industrial

La disponibilidad de leche cruda en el país es alrededor de 3,5 a 4,5 millones de litros por día, siendo para consumo humano e industrial aproximadamente 75% de la producción. El 90% de las principales industrias procesadoras de lácteos se encuentran ubicadas en la Sierra y se dedican, principalmente, a la producción de leche pasteurizada, quesos y crema de leche, ocupando un plano secundario los otros derivados lácteos.

En el Ecuador, los datos del Censo Agropecuario del año 2000 indican que la producción lechera se ha concentrado en la región de la Sierra, donde se encuentran los mayores productores de leche.

GRÁFICO Nº 6
REGIONES MAYOR PRODUCCIÓN DE LECHE



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

COMPETIDORES ACTUALES

Pasteurizadora Quito S.A. en la actualidad tiene como competidores actuales no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares del país. Es por lo anterior que deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos.

Análisis de la situación de la competencia

En el siguiente cuadro se indica las principales industrias lácteas del Ecuador:

CUADRO Nº 3
PRINCIPALES INDUSTRIAS LÁCTEAS DEL ECUADOR

INDUSTRIA	UBICACIÓN
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN
PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA
NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE
LEANSA	SANGOLQUI
HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO
GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA
DERILACPI	SALCEDO
PORCESADORA MUJ	SALCEDO
INLECHE (INDULAC)	PELILEO
PORLAC	RIOBAMBA
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ
PROLACEM	CUENCA
COMPROLAC	LOJA
INDULAC	GUAYAQUIL
NESTLE BALZAR	BALZAR
VISAENLECHE (INDULAC)	CONCORDIA
PLUCA	GUAYAQUIL
LA FINCA	LATACUNGA
CHIVERIAS	GUAYAQUIL
LA AVELINA	LATACUNGA

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Competencia Directa

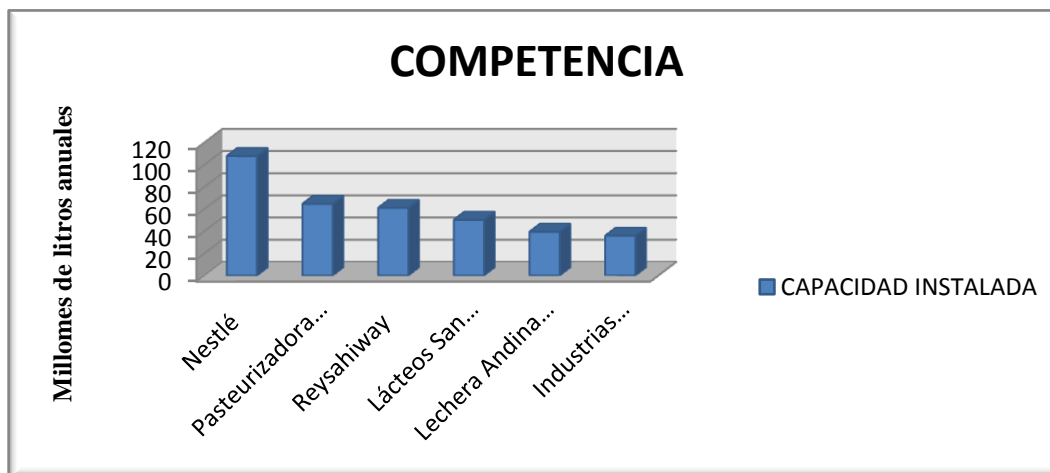
La competencia con mayor influencia a nivel del país por su producción diaria de leche:

CUADRO Nº 4
COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL

Nº	EMPRESA	UBICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA
1	Nestlé	CAYAMBE	108.000.000
2	Pasteurizadora Quito S.A.	QUITO	64.800.000
3	Reysahway	SANGOLQUÍ	61.200.000
4	Lácteos San Antonio	AZOGUEZ	50.400.000
5	Lechera Andina S.A. (Leansa)	AMAGUAÑA	39.600.000
6	Industrias Lácteas Toni S.A.	GUAYAQUIL	36.000.000

Fuente: Pasteurizadora Quito S.A.

GRÁFICO Nº 7
CAPACIDAD INSTALADA



Fuente: Pasteurizadora Quito S.A.

Estrategia de Diferenciación.

Es crear una sólida cultura de innovación en la Empresa, es decir, que todos los integrantes de la organización sean creativos e innovadores. Ahí reside la fuerza para permanecer a largo plazo, pues se podrán ofrecer constantemente al mercado ventajas diferenciales, sólo creando nuevos productos o modificando los actuales, de manera que se establezcan barreras para la competencia, lo que asegurará el éxito de la Empresa.

Ventaja Competitiva

- Cultura organizacional, liderazgo, valores éticos y trabajo en equipo.
- Desarrollo de productos nuevos y especiales, para diferenciar al producto.
- Asesoría a los productores (ganaderos) brindando asistencia al ganado para si obtener leche de mejor calidad.
- Entrega de productos a tiempo.
- Cuentan con la certificación ISO 9001-2000 y Certificado de Calidad INEN, organismo regulador de los procesos que garantizan la calidad de los productos alimenticios.

Pasteurizadora Quito S.A se ha posicionado en el mercado por 49 años aprovechando su principal ventaja competitiva que es la calidad del producto que brinda al cliente establecida en función de la elaboración, es muy importante la implementación de sistemas de gestión de calidad de producción en toda la cadena cumpliendo con la tecnología de punta, procesos organizados de elaboración y capacidad técnica humana bien entrenada. Por lo tanto, la empresa cumplen los requerimientos antes citados los registros y normas sanitarios que son parámetros que aportan a una comercialización con precios justos.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Para Pasteurizadora Quito la presencia de competidores potenciales es relativamente baja, ya que los costos en que se debe incurrir para entrar al mercado de pasteurización de leche y derivados son altos y las empresas ven como un obstáculo al ingreso. Además las personas que deseen ingresar a este mercado necesitan una infraestructura con tecnología, campos ganaderos y recurso humano capacitado; para poder competir con las empresas que en la actualidad se encuentra en la industria láctea.

Barrera de Ingreso

Uno de los factores que han contribuido para que la industria no esté saturada de competidores, es que existen fuertes barreras de entrada entre las cuales se puede mencionar:

- a) Alto nivel de Inversión (liquidez).**- Dentro de este negocio se debe invertir un alto nivel de dinero, tanto en maquinaria, como infraestructura.

- b) Conocimiento.**- El conocer el proceso de producción de leche, así como el manejo de la tecnología que se necesita para la producción, es una limitante para ingresar a esta industria

Economía de escala

Se refieren a las disminuciones en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de producción absoluto; en la industria láctea, debido a los costos asociados a la puesta en marcha de pasteurización de leche y equipos especializados que se utiliza, tiene menor costo al producir un alto volumen de litros de leche, en el país las empresas productoras de leche tienen un promedio

de 160 litros diarios , esto obliga al nuevo competidor a ingresar con grandes escalas, o a aceptar una desventaja en costos, desincentivando el ingreso de nuevos competidores.

Productos sustitutos

En la industria láctea existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa, como es el caso de la avena que tiene un menor costo y compite en el mercado nacional y limitan los rendimientos potenciales del sector industrial.

3.2.2.4 PRECIOS

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

El mercado lácteo en cuanto al precio se regulariza de acuerdo a los decretos ejecutivos emitidos por el régimen, ya que la leche es un producto que forma parte de la canasta básica familiar.

El Presidente de la República Eco. Rafael Correa en el año 2008, estableció por decreto el precio de la leche pasteurizada, en donde se fija:

CUADRO N° 5
PRECIO DE LECHE

Descripción	Precio
Leche pasteurizada en funda	0,60 centavos
Leche triple pasteurizada en funda negra	0,65 centavos
Leche UHT envase Tetra Pack	0,70 centavos

Fuente: www.hoy.com.ec

El precio mínimo al productor de leche tiene como referencia el 55% del precio de venta al público, es decir, el precio mínimo que se debe cancelar al productor es de USD 0,3575 por litro en finca.

Para Pasteurizadora Quito S.A. ha sido afectada gravemente por estas medidas de regulación de precios, ya que al constituir el precio como decreto de Estado, esto ocasiona que la empresa maneje los costos a riesgo de perder especialmente si los precios de los insumos son más altos.

CAPÍTULO IV

4 AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 GENERALIDADES

4.1.1 DEFINICIONES

Según el autor Milton K. Maldonado E. Auditoría de Gestión es: “Un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente de desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.”⁹

Según Jorge Badillo Ayala Auditoría de Gestión es: “Un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y economía de la gestión empresarial (desempeño de la administración). Está orientada a mejorar en el logro de las metas programadas y el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes interno y externos.”¹⁰

Según el Artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Auditoría de Gestión es: “La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o

⁹ Milton K. Maldonado E, Auditoría de Gestión,2001, pág. 12

¹⁰ Jorge Badillo Ayala, Compendio de clases de Auditoría de Gestión,2008, pág. 2

ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”¹¹

En base a las definiciones citadas anteriormente se concluye que la Auditoría de Gestión es la valoración independiente, con el fin de evaluar el grado de eficiencia, efectividad, economía, ética, y ecología de la gestión de una organización, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección y proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines o mejor aprovechamiento de los recursos.

4.1.2 IMPORTANCIA

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

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

¹¹ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Capítulo 3, Sección 1 Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental., pág. 5

4.1.3 DIFERENCIA

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar a continuación:

CUADRO N° 6
DIFERENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN – AUDITORÍA OPERATIVA

ELEMENTOS	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA OPERATIVA
Objeto	Evaluar la eficacia, en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio económico.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.
Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.
Enfoque	Orientada hacia la	Orientada hacia la

	efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.	efectividad, eficiencia economía de las operaciones.
Intereses sobre la administración	En los factores internos y factores externos y de la entidad.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control
Fases	I Conocimiento Preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de Resultados V Seguimiento	I Estudio Preliminar II Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas III Revisión y evaluación del Control Interno IV Examen profundo de áreas críticas. V Comunicación de Resultados
Participantes	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”.
Parámetros e indicadores de gestión	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, calidad y satisfacción de	No utiliza

	los usuarios e impacto.	
Control interno	Se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.	Se cumple en la tercera fase revisión y evaluación de control interno.
Informe	Se revelan tanto aspectos positivos como negativos más importantes.	Se revelan únicamente los aspectos negativos más importantes.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado.

CUADRO Nº 7
DIFERENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN – AUDITORÍA FINANCIERA

ELEMENTOS	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
Objeto	Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones	Dictaminar los estados financieros de un período.
Alcance	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Los estados financieros un medio.	Los estados financieros constituyen como fin.
Enfoque	Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y	Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.

	recién ejecutadas.	
Participantes	Equipo multidisciplinario	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.
Forma de Trabajo	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.
Propósito	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.
Informe	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales	Razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado Elaborado

4.2 FASES DE LA AUDITORÍA

4.2.1 PLANIFICACIÓN

Esta fase consiste en identificar las áreas más importantes y las operaciones de la empresa a ser examinada, la obtención de evidencia necesaria y la aplicación de procedimientos de revisión analítica nos permitirán la evaluación apropiada del nivel de riesgo de auditoría.

Con la comprensión del ambiente de control de la empresa como: sistemas de contabilidad, procedimientos de control y auditoría interna, podemos elaborar el Plan Específico de Auditoría, que reúne la información y contiene los programas de auditoría específica.

La planificación se divide en dos etapas, denominadas planificación preliminar y planificación específica.

4.2.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar como primera etapa del proceso de planificación se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la empresa como producto de su experiencia y visión con las actividades realizadas en el período a auditar y sintetiza este conocimiento en definiciones preliminares para la ejecución de la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que da inicio con la emisión de la orden de trabajo, previa a la visita se elabora una guía para obtener información sobre la organización a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y concluye con la emisión de un informe para conocimiento de la Dirección o Supervisión de la Área de auditoría.

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

Comprende las siguientes actividades:

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

4.2.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos establecidos para la auditoría. Se fundamenta en el análisis de la información recopilada durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

Elementos principales de la planificación específica:

- **Motivo del examen de Auditoría.-** Se refiere a los antecedentes o razones que motivaron a la organización a contratar a la firma de auditoría para que desempeñe las funciones necesarias y dar solución a sus requerimientos.
- **Objeto del Examen.-** Se refiere a la naturaleza o tipo de la acción de control practicada (auditoría financiera, auditoría de gestión o examen especial), así como los objetivos, previstos respecto de la misma; exponiéndose ellos según su grado de significación o importancia para la entidad, incluyendo las precisiones que correspondan respecto del nivel de cumplimiento alcanzado en cada caso.
- **Alcance de la Auditoría.-** Se refiere a la extensión del examen, se indicará claramente la cobertura y profundidad del trabajo realizado para el logro de los objetivos de la acción de control, precisando el periodo y áreas de la entidad examinadas.

- **Base Legal de la Empresa.-** Se hará referencia, de manera breve y concisa, a los aspectos de mayor relevancia que guarden vinculación directa con la acción de control realizada, sobre la misión, naturaleza legal, ubicación orgánica funciones relacionadas de la entidad y/o áreas examinadas, así como las principales normas legales que les sean de aplicación, con el objeto de situar y mostrar apropiadamente el ámbito técnico y jurídico.
- **Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.-** Constituye los alineamientos que posee la organización en sus distintas áreas para lograr su crecimiento en el entorno económico y competitivo.
- **Procedimientos de Auditoría.-** Son las técnicas de investigación aplicados por el auditor a un grupo de hechos o circunstancias que nos permite fundamentar la opinión dentro de una auditoría.
- **Técnicas de Auditoría.-** Constituyen métodos prácticos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia suficiente, competente, pertinente, y útil para que fundamente sus opiniones y conclusiones.
- **Distribución del trabajo y Tiempo estimado.-** Es el tiempo total que el equipo de auditoría se demorará en ejecutar el examen al área o componentes solicitada de acuerdo a los procesos o fases de auditoría, especificando el tiempo y responsables para cada actividad al desarrollarse, tomando en cuenta el tiempo, la experiencia del auditor y las características de la organización.
- **Requerimiento de Personal Técnico.-** La asignación del personal para la realización de la auditoría está de acuerdo a las áreas que van hacer auditadas en el caso que se necesite de la participación de personal especializado que no se relacione con la entidad y que por lo tanto sea objetivo.

- **Equipo y Materiales.-** Son las necesidades de suministros y equipos especiales que necesitan para lograr y desempeñar las funciones con mayor agilidad y eficiencia el equipo de auditoría.
- **Recursos Financieros.-** Se refiere a los honorarios profesionales que el equipo de auditoría establecerá previamente en el contrato de servicios en función del examen a realizar.

A continuación presentamos un ejemplo del Plan Específico:

FIRMA & Asociados	
<p>PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORIA</p> <p>Empresa “Ejemplo” S.A.</p> <p>Del 1 de Enero de 200X al 31 de Diciembre de 200X.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivos del Examen ➤ Objetivos del Examen ➤ Alcance del Examen ➤ Base legal de la Empresa ➤ Objetivos de la Empresa ➤ Técnicas y Procedimientos a aplicarse en el Transcurso del Examen ➤ Distribución del trabajo y Tiempo Estimado ➤ Requerimientos Personal Técnico ➤ Equipo y Materiales ➤ Recursos Financieros 	<p>Elab: Fecha:</p> <p>Sup: Fecha:</p>

Elaborado por: Verónica Moreno Andrade

4.2.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

La fase de ejecución del trabajo se especifica con la aplicación de los procedimientos definidos en el plan específico.

Durante la ejecución de la auditoría es donde el auditor va detectando las deficiencias y los errores de la información, con la cual logra identificar las áreas críticas que serán incluidos en el informe de auditoría.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

- Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.
- Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la organización.
- Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
- Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
- Informe de supervisión técnica de la auditoría.
- Expediente de papeles de trabajo de supervisión.

4.2.2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Es un documento formal que se utiliza como guía de procedimientos a ser aplicados durante el tiempo del examen y como registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógico, ordenado, y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados con extensión y oportunidad de su aplicación.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- Normas de Auditoría
- Técnicas de Auditoría
- Las experiencias anteriores
- Los levantamientos de información iniciales
- Las experiencias de terceros.


A pesar que no existe normatividad de la auditoría de gestión al respecto en nuestro país para la elaboración del programa de trabajo, las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental vigentes, disponen el uso de programas para la planificación preliminar y específica de la auditoría, la inclusión de programas de auditoría por componentes, ciclos, sistemas o cuentas, dependiendo del enfoque de la auditoría.

Responsabilidad del Programa de Auditoría

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

GRÁFICO Nº 8

FORMATO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA

				
EMPRESA "EJEMPLO S.A." PROGRAMA DE TRABAJO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS AL 31-12-200X				
				PT:
Objetivos:				
	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	REF. PT	OBSERVACIONES
		Elab. por:	Fecha:	
		Sup. por:	Fecha:	
_____ RESPONSABLES				

Elaborado por: Verónica Moreno Andrade

4.2.2.1.1 PRUEBAS DE AUDITORÍA

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia necesaria que le permita asegurarse de que los sistemas de trabajo funcionen satisfactoriamente.

Por medio de la aplicación de pruebas adecuadas a las actividades, operaciones e informes, se puede establecer el grado de efectividad de los mecanismos de control utilizados por la organización. Por otro lado el auditor determinará si la organización cumple con las normas, disposiciones legales y reglamentarias que garanticen el cumplimiento de los objetivos, metas de la misma.

El uso de pruebas en los exámenes implica que el auditor posea un conocimiento suficiente de las técnicas y aplique el debido cuidado profesional y criterio en su elección, a efecto de fundamentar los resultados respecto a la administración de una entidad.

Clases de Pruebas

Pruebas de cumplimiento.- Son las que permiten comprobar al auditor que el sistema de control interno de la empresa funciona correctamente.

Si después de aplicar este tipo de pruebas, el auditor considera que el sistema de control interno no le ofrece garantías, porque no existen controles esenciales o porque, existen en teoría, no funcionan en la realidad, se verá obligado a enfocar todo su trabajo mediante la aplicación de pruebas sustantivas.

Ejemplo:

- ✦ Solicitar el Plan Anual de Capacitación y evaluar el nivel de cumplimiento del mismo.

- ✦ Solicitar Reglamento Interno de la Organización y verificar su aplicación.

Pruebas sustantivas.- Intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan las operaciones y actividades realizadas por la empresa y que pueden referirse a un proceso o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- ✦ La existencia de las actividades y operaciones.
- ✦ La propiedad de las operaciones y hechos económicos.

- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información.
- La totalidad de las actividades y operaciones, es decir, que ninguna haya sido omitida.
- Que todos los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta.

Ejemplo:

- Aplicar Indicadores de gestión relacionados con el sistema de Recursos Humanos.
- Seleccionar una muestra de empleados y analice en sus carpetas personales a fin de determinar si para ingresar a la empresa cumplieron con el proceso de selección del personal.

Pruebas de doble propósito: Pruebas diseñadas para probar un control y para sustentar la correcta ejecución en los procesos de la organización. En términos generales se podría señalar que corresponden a pruebas que cumplen con los propósitos de las pruebas de cumplimiento y a la vez pruebas sustantivas.

Ejemplo:

- Seleccionar una muestra de empleados, y determinar si cumplen con el perfil del cargo que esta establecido en el Manual Orgánico Funcional de la Empresa.
- Tomar varias muestras de leche cruda y verifique si se cumple con las Normas Inen establecidas en el Manual de Producción.

4.2.2.1.2 EVIDENCIAS

Es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión. Las evidencias de auditoría establecen 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 que sustenta el contenido del informe.

Clases de evidencia

Las evidencias se clasifican de la siguiente manera:

Evidencia documental.- Esta evidencia se obtiene a través del examen de documentos importantes que posee la organización. Hay dos tipos de evidencia documental, las creadas dentro de la organización, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellas creadas fuera de la organización (externas) y transmitidas directamente a los auditores.

Al evaluar la confiabilidad de la evidencia documental, los auditores determinan si respalda los hallazgos encontrados, los mismos sustentan los comentarios del auditor.

Evidencia Física.- Es la evidencia que los auditores pueden ver, se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades, bienes o sucesos. Esta evidencia tiene que documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, papeles de trabajo que muestran la naturaleza y alcance de la inspección y fotografías, cuadros, mapas u otras representaciones gráficas.

El obtener y utilizar evidencia gráfica es una forma eficaz de explicar o describir una situación ya sea en un informe o en una presentación verbal.

Evidencia analítica.- Se obtiene a través del conjunto de procedimientos que implican la realización de cálculos aritméticos, comprobaciones de información, razonamiento, análisis de la información dividida en sus componentes. Es el juicio profesional del auditor que a adquirido a través de la experiencia.

Evidencia testimonial.- Se obtiene a través de la entrevista al personal, distintos responsables y empleados de la organización, son declaraciones hechas durante la auditoría. Este tipo de evidencia sirve para detectar puntos débiles y conflictivos en el sistema permitiendo iniciar una investigación sobre los mismos.

Atributos de la Evidencia

La evidencia de auditoría debe reunir las siguientes características:

- **Suficiente.-** La evidencia suficiente de una auditoría es la cantidad necesaria de información que se requiere.
- **Competente.-** La competencia de la evidencia de auditoría se relaciona con la calidad de la información, debe ser confiable (válida) y relevante a la vez.
- **Pertinente.-** Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.
- **Útil.-** Se refiere a la utilización de la evidencia para los fines de la auditoría en ejecución.

4.2.2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de las operaciones y actividades de la organización empresarial mediante la

aplicación de métodos y técnicas que el auditor a su criterio profesional selecciona.

El objetivo de esta fase es separar los componentes a ser auditados en subcomponentes para después evaluar el control de cada uno de ellos, y así determinar cuales ameritan una revisión profunda con el fin de mejorar en cuanto a las 5E`s.

La evaluación del sistema de control interno se basa en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría de gestión.

El auditor debe asegurarse que se cumplan todas las medidas adecuadas y necesarias en la implementación del sistema de evaluación de control interno.

4.2.2.2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Según Samuel Alberto Mantilla D. Control interno es: “Un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un *proceso*. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo *personas*. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

- El control interno sólo puede aportar un grado de *seguridad razonable*, no la seguridad total, a la alta dirección de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de *objetivos* en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan¹².

En conclusión control interno es un conjunto de mecanismos, procedimientos y normas que garantizan la estructura interna y comportamiento de la organización; con el fin de detectar cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad y competitividad establecidos por la empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los mismos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

4.2.2.2.2 CLASES DE CONTROL INTERNO

El control interno se lo clasifica de acuerdo al momento en que se ejecuta o de acuerdo al enfoque con que se aplica.

De acuerdo al Momento

- a) Control Interno Previo.-** Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección.
- b) Control interno Concurrente.-** Es el que esta inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de las funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

¹² Samuel Alberto Mantilla D., Control Interno, Cuarta edición 2005, pág. 14

c) Control Interno Posterior.- Se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

De acuerdo al Enfoque

a) Control Interno Administrativo.- Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y adhesión a las políticas de la dirección. Incluyen controles como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamiento del personal entre otros.

b) Control Interno Financiero.- Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten la custodia y salvaguardar los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

4.2.2.2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

4.2.2.2.3.1 COSO I

Debido a los problemas que identificaron el Gobierno de Estados Unidos, se creó el Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Auspiciantes Organizacionales), conocidas por sus siglas en inglés, COSO.

Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico

y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados.

En septiembre de 1992 se publicó en los Estados Unidos el llamado “Informe COSO”, contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación, la misma que realizó la traducción del informe junto con el Instituto de Auditores internos, Capítulo España que fue publicada en el año 1997.

Componentes

El informe COSO I – Committe of Sponsoring Organizations esta integrado por cinco componentes.

GRÁFICO Nº 9

COMPONENTES COSO I



Fuente: www.monografias.com

Ambiente de control Interno

Define al conjunto de situaciones que influye el accionar de una organización que determinan la conducta de las personas y que son factores que inciden en los procedimientos que se enumera a continuación.

- La filosofía y estilo de la organización.
- La integridad, los valores de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos interno.
- Las formas de asignación de responsabilidad, la administración y desarrollo personal.
- El grado de manejo de documentación.

Evaluación de riesgos

Una organización, cualquiera que sea, debe identificar los factores críticos del éxito o lo que es lo mismo, los riesgos a los que están sometidas sus actividades, además de determinar los criterios para medir el rendimiento de la entidad desde el cumplimiento de sus objetivos.

Identificados los riesgos, es necesario evaluar su importancia relativa, registrando la frecuencia con que pueden producirse, de manera que se identifique cuáles riesgos se asumen normalmente y cuáles requieren la implantación de procedimientos para su minimización.

Actividades de Control

Proporcionar seguridad razonable, de lograr los objetivos previstos por la organización comprende procedimientos y políticas específicas del ambiente de control y sistemas de gestión aplicables en diferentes niveles de la entidad.

Informes y Comunicación

La información en las organizaciones debe ser entendida por la dirección superior, como el medio para reducir la incertidumbre a niveles que permitan tomar decisiones que involucren la gestión, y su control, asegurando la consistencia de información que se genera y la interpretación exacta de los miembros de la organización, o de aquellos del entorno que requieran.

La información y comunicación debe ser coordinada entre todas las áreas de la empresa. Se lo realiza mediante los siguientes aspectos, que deben ser cumplidos para lograr la eficiencia entre áreas y de la empresa en general:

- ↘ Memorándums
- ↘ Informes
- ↘ Reportes
- ↘ Email internos
- ↘ Reuniones mensuales entre jefes de Área.
- ↘ Comités de Trabajo.

Todas estas actividades y documentos ayudarán a la empresa, para lograr la eficiencia de sus procedimientos, ya que todos conocerán las actividades problemas y soluciones planteadas.

Supervisión o Monitoreo.

La supervisión se define como la revisión de una actividad, en tal sentido, constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todos los trabajos que desarrollan los miembros de una organización de control incluyendo las actividades de control.

4.2.2.2.3.2 COSO II – ERM

El informe COSO II, Administración de Riesgos Empresariales (ERM), comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas e industrias manufactureras químicas.

“Es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la Empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gerenciar los riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las categorías”¹³:

- Estratégico.
- Eficiencia y efectividad de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

Se publicó la versión en inglés del COSO II – ERM en septiembre del 2004, y en diciembre del 2005 fue publicada la traducción al español, que fue realizada por la firma auditora PricewaterhouseCoopers PWC y la Federación Latinoamericana de Auditores FLAI.

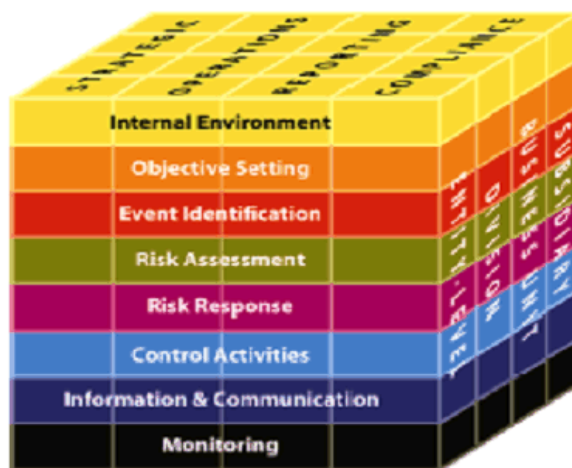
¹³ Jorge Badillo Ayala, Compendio de Clases, Auditoría Financiera 2007.

Componentes

El informe COSO II – ERM esta integrado por ocho componentes:

GRÁFICO N° 10

COMPONENTES COSO II - ERM



Fuente: www.monografias.com

Ambiente de control

Es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura incide en la concientización del personal y el control en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.

Establecimiento de Objetivos

Proceso para fijar los objetivos de la entidad; que estos apoyen y estén alineados con la misión y visión establecidas para que sean compatibles con el nivel de riesgo.

Los objetivos pueden ser representados en cuatro categorías:

- **Estratégicos.-** Afines con metas de alto nivel de la entidad.
- **Operacionales.-** En lo que se refiere a la eficiencia y eficacia en las actividades de la organización.
- **De confiabilidad de la información.-** Relacionados con la eficiencia del proceso de elaboración de la información.
- **De cumplimiento.-** Relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le sean aplicables a la organización.

Identificación de Eventos

Acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad.

- **Distinguiendo Riesgos y Oportunidades.-** Son los eventos con un impacto negativo, representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados, asimismo los impactos positivos se considera una oportunidad las cuales son direccionadas por la Gerencia.
- **Factores a considerar.-** Se refiere a los eventos que pueden originarse por factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender estos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

Evaluación de Riesgos

Permite a la organización evaluar los riesgos considerando su probabilidad e impacto en el logro de los objetivos y determinar cómo gestionarlos.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.

Respuesta al Riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y valora las posibles respuestas al riesgo:

Marco de Aversión y Tolerancia al Riesgo:

- **Aceptar.-** Implica no realizar acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia de riesgo.
- **Compartir.-** Se toma acciones de modo que reduce el impacto, la probabilidad de ocurrencia al trasladar una parte del riesgo.
- **Reducir.-** Se refiere a implantar acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Evitar.-** Implica dejar las actividades que generen riesgo.

Actividades de Control

Están formadas por los procedimientos específicos que garantizan el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, que nos permitirá identificar los riesgos y se podrá disponer de los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados.

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

Información y Comunicación

La información constituye una base para la comunicación que debe satisfacer las expectativas de la entidad ya sea en grupo o individual, permitiendo cumplir eficazmente con sus actividades que desempeñan.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y plazos adecuados para permitir al personal a afrontar sus responsabilidades. Se utiliza una variedad de información, importante para una o más categorías de objetivos.

La información proviene de varias fuentes:

- Fuentes Internas y Externas.
- Fluir dentro de la Organización.
- Difusión Interna y Externa.

Supervisión (Monitoreo)

Implica supervisar el proceso de gestión si mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes funcionen adecuadamente.

La supervisión puede ser realizada de dos maneras: a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes.

- Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante las actividades operativas de la organización.
- Evaluaciones independientes, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, las mismas que ya ocurrieron en la entidad.

4.2.2.2.3.3 MICIL

El Proyecto ResponDabilidad/Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA) en el año 2002, reconoció la necesidad de contar con un modelo que sirviera de marco de control interno para las empresas y los gobiernos de la región de América Latina. Después de diversas consultas con funcionarios gubernamentales responsables de la administración financiera en Latinoamérica, líderes empresariales y funcionarios de USAID en la región y en Washington, DC, el Proyecto AAA se comprometió a apoyar el desarrollo de dicho marco.

El Proyecto AAA fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por Casals & Associates, Inc. (C&A),

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) fue creado con el objeto de actualizar el diseño y funcionamiento de control interno.

Es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas, establece los criterios básicos que deben implementarse en el diseño de control interno de las organizaciones.

El MICIL contiene los cinco componentes del control interno que conforman la base para constituir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno organizacional para el funcionamiento participativo, organizado, sistemático, disciplinado y sensibilizado del recurso humano para el logro de los objetivos de la entidad.

Los componentes de control interno básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

4.2.2.2.3.4 CORRE

“El estudio corre, presenta los conceptos y ocho componentes del sistema de control interno, los mismos que son necesarios para la administración de las organizaciones. Están presentes en una estructura y lenguaje directo y sencillo de analizar y entender. Es un estudio que se presenta en forma narrativa y gráfica y una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica en un lenguaje fácil de dirigir.”¹⁴

¹⁴ Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE)

El estudio del Control de los Recursos y Riesgos Ecuador, enfoca la importancia del control interno hacia la gestión de riesgos, acorde a la realidad de las Empresas del Ecuador; en el cual se orienta la eficiencia, transparencia y logro de objetivos empresariales.

Marco Integrado - CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR – (CORRE), publicado por el Proyecto Anticorrupción “SÍ SE PUEDE”, en el año 2006.

4.2.2.2.4 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

4.2.2.2.4.1 DESCRIPTIVO O NARRATIVAS

Este método consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno de las áreas, actividades que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

A continuación se presenta un ejemplo de la herramienta de control Interno Narrativa:

AUDITORES INDEPENDIENTES “EJEMPLO S.A”
NARRATIVA DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento: *Solicitud de Requerimiento de Personal*

P/T:

Cliente: *Pasteurizadora Quito S.A.*

Nombre: *Ing. Carlos Masón*

Cargo del Personal Entrevistado: *Gerente de Recursos Humanos*

Fecha corte Auditoría: *2009*

En primera instancia dentro de cualquier Área de la Empresa se genera una necesidad de personal por diferentes motivos, los cuales por medio de la solicitud de requerimiento de personal hacen llegar con las respectivas firmas a Recursos Humanos para que se analice la necesidad.

Después de eso hacen conocer por medio de diversos métodos a la gente para que los que se sientan capacitados entreguen sus hojas de vida, las que serán analizadas y clasificadas para los que continúen con el siguiente paso de rendición de pruebas y tengan entrevistas para evaluar sus aptitudes, conocimientos y capacidades.

Una vez que se ha seleccionado a la persona previa a la firma del contrato laboral, se lo ingresa a la nómina, donde se hace llegar al IESS el aviso de entrada para que conste legalmente en la Empresa.

Elaborado por: *J.M* **Fecha:** *2009/06/15*
Supervisado por: *V.M* **Fecha:** *2009/06/15*

4.2.2.2.4.2 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios de control interno consisten en formular preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de control interno, deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa que se están evaluando, el auditor debe comprobar la veracidad de las respuestas.

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 evidencia una ausencia de control. Este método ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

A continuación se presenta un ejemplo de la herramienta de control Interno Cuestionario:

AUDITORES INDEPENDIENTES EJEMPLO S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS							
Cliente: <i>Pasteurizadora Quito S.A.</i>				P/T:			
Nombre: <i>Ing. Carlos Masón</i>							
Cargo del personal entrevistado: <i>Gerente Recursos Humanos</i>							
Fecha corte Auditoría: <i>2009</i>							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS					Observaciones
		SI	NO	PUNTAJE			
				Óptimo	Obtenido		
1	¿Existe un formato codificado entregado a cada Departamento para la emisión de solicitudes de requerimientos de personal?	✓		10	10		

2	¿Se ha realizado la correcta de difusión a través de los medios necesarios para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?	✓		10	10	
3	¿Las solicitudes de requerimiento de personal se encuentran firmadas o selladas con el distintivo del Área solicitante?	✓		10	10	
4	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción del cargo realizada al trabajador recién ingresado?		✓	10	1	La inducción es directa al trabajador y no se posee constancia.
5	¿Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando?		✓	10	5	
6	¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente?	✓		10	10	
7	¿Existe un informe en el cual consten las calificaciones y observaciones realizadas a las personas entrevistadas para las respectivas vacantes?		✓	10	1	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
8	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en curriculum por los aspirantes a las vacantes presentadas?	✓		10	10	
9	¿Existe un archivo cuidadosamente llevado de	✓		10	10	

	la información personal y contratos laborales de los trabajadores?					
10	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción al cargo realizada al trabajador recién ingresado?		✓	10	1	La inducción es directa al trabajador y no se posee constancia.
TOTAL				100	68	
Elaborado por: <i>J.M</i>				Fecha: 2009/06/15		
Supervisado por: <i>V.M</i>				Fecha: 2009/06/15		

4.2.2.2.4.3 FLUJO DIAGRAMACIÓN

Este método consiste en la representación gráfica de la secuencia de las operaciones administrativas y contables; el Auditor diseña un flujodiagrama del sistema de control interno, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujodiagramación debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil referente al sistema.

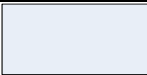
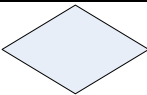




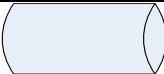
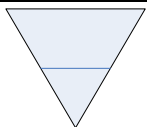




Este método es más técnico y útil para la evaluación del control interno, permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el Flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

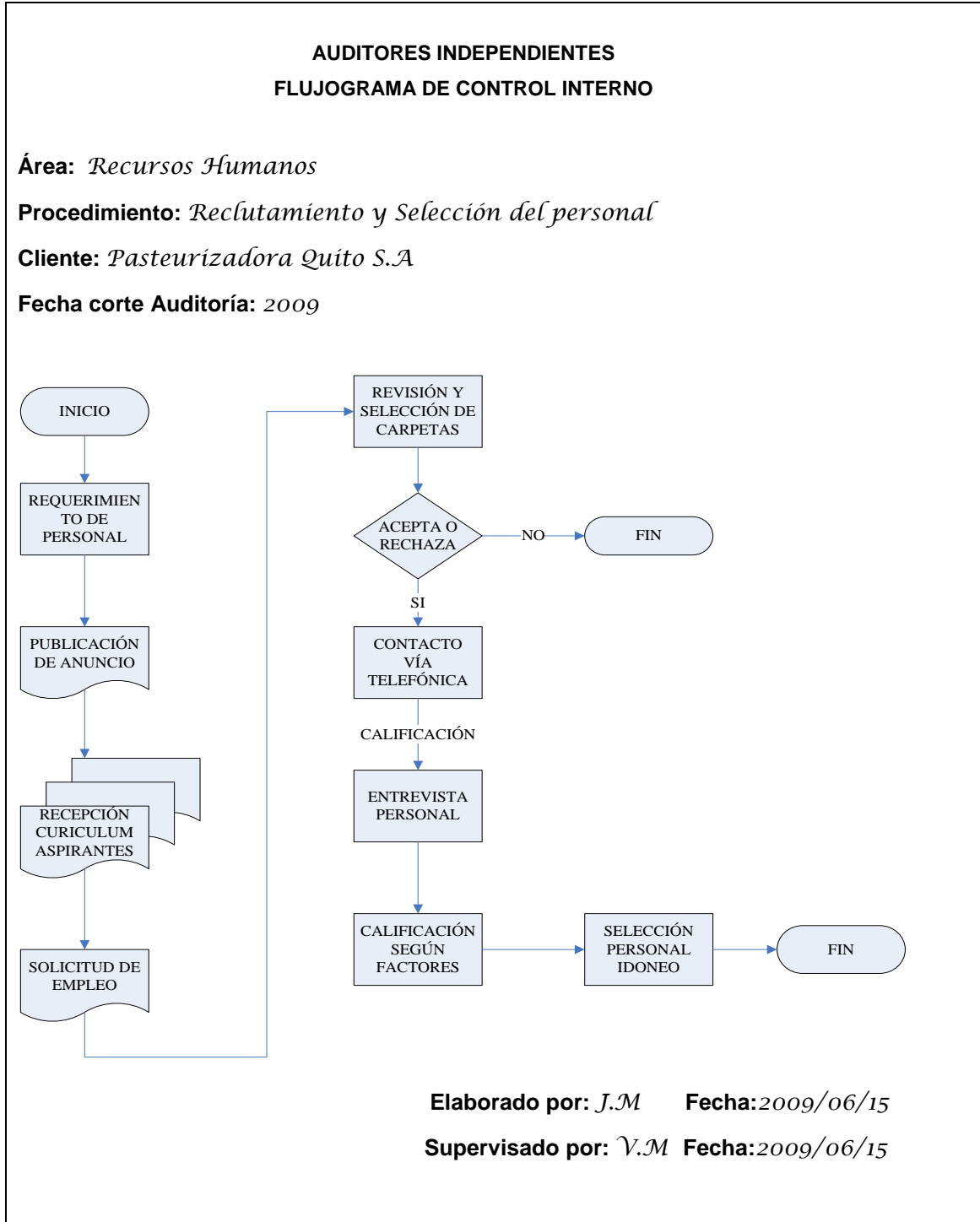
A continuación se presentan la simbología de flujogramación.

CUADRO N° 8
SÍMBOLOS QUE SE UTILIZA PARA EL FLUJOGRAMA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Proceso: Operaciones realizadas de forma manual o automáticamente.
	Decisión:
	Documento: Cualquier documento de papel: factura, cheques, contratos.
	Entrada y salida de datos
	Proceso predefinido
	Datos almacenados
	Datos directos
	Archivo fuera de línea: registros en computados
	Referencia en página
	Conector fuera de página: indica la fuente de lo que ingresa o sale diagrama en el
	Líneas de flujo de información: Indica el flujo direccional de los documentos.
	Anotación: Se utiliza en los comentarios explicativos.

Elaborado por: Verónica Moreno

A continuación se presenta un ejemplo de la herramienta de control Interno
Flujograma:



Para la selección de las herramientas de control interno es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 9
VENTAJAS Y DESVENTAJAS HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO

NARRATIVAS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ↘ Aplicación en pequeñas Empresa. ↘ Facilidad en su uso. ↘ Deja abierta la iniciativa del auditor. ↘ Descripción en función de observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara. ↘ El auditor con experiencia evalúa. ↘ Limitado a empresas grandes. ↘ No permite la visión en conjunto ↘ Difícil el detectar áreas críticas por comparación ↘ Eventual uso de palabras incorrectas ↘ Origina resultados inadecuados.
CUESTIONARIOS	
<ul style="list-style-type: none"> ↘ Guía para evaluar y detectar áreas críticas. ↘ Disminución de costos. ↘ Facilita administración de trabajo sistematizando exámenes. ↘ Pronta detección de deficiencias 	<ul style="list-style-type: none"> ↘ No prevé naturaleza de las operaciones. ↘ Limita inclusión de otras preguntas ↘ Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. ↘ Que lo tome como fin y no como medio.

<ul style="list-style-type: none"> ↳ Entrenamiento de personal inexperto. ↳ Siempre busca una respuesta. ↳ Permite preelaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ La iniciativa puede limitarse. ↳ Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
FLUJOGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Evalúa siguiendo una secuencia ordenada y lógica ↳ Observación del circuito en conjunto. ↳ Identifica existencia o ausencia de controles ↳ Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo ↳ Permite detectar hechos, controles y debilidades. ↳ Facilita la formulación de recomendaciones a gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Necesita de conocimientos sólidos de control interno. ↳ Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo ↳ Limitado el uso a personal inexperto ↳ Por su diseño específico resulta muy costoso.

Elaborado por: Verónica Moreno Andrade.

4.2.2.2.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo en cada caso.”¹⁵

¹⁵ Carlos Slose, Auditoría Un Nuevo Enfoque Empresarial, pág. 75

El nivel de riesgo de auditoría se mide en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

Los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados de auditoría.

4.2.2.2.5.1 MEDICIÓN DEL RIESGO

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que los estados financieros o áreas que se está evaluando, contengan errores o irregularidades significativas y no se detecten, una vez concluida la auditoría.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que está dispuesto asumir en la ejecución de su trabajo para asegurarse de la razonabilidad de las cifras o actividades evaluadas.

Para calcular el Riesgo de Auditoría se debe aplicar la fórmula siguiente:

$$\mathbf{RA} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de detección}$$

Riesgo Inherente (RI): Es la susceptibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

Riesgo de Control (RC): Es el riesgo de que los mecanismos de control no puedan detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

$$RC = \text{Puntaje \acute{o}ptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Riesgo de Detenci3n (RD): Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en la informaci3n financiera, administrativa u operativa.

La ponderaci3n que se expone a continuaci3n se refiere al riesgo del Auditoría:

CUADRO N° 10
MATRIZ DE MEDICI3N DEL CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88.89%	99.99%
MEDIO	77.78%	88.88%
BAJO	66.67%	77.77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por: Ver3nica Moreno Andrade

Uso de colorimetría para la calificación de Riesgo

La técnica de colorimetría es utilizada en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría es aplicada en varias áreas de conocimiento como: Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM), o la aplicación de Indicadores de Gestión.

La técnica de la colorimetría se fundamenta en el uso de colores para obtener de una manera más precisa los resultados de mediciones realizadas principalmente agrupándolos por niveles o rangos.

Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

CUADRO Nº 11
TÉCNICA DE COLORIMÉTRIA

Sistema de Semáforo - 3 Niveles			
		RIESGO	CONFIANZA
Verde	76% - 95%	Bajo	Alta
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo

Sistema de Alertas - 4 Niveles			
		RIESGO	CONFIANZA
Verde	76% - 95%	Bajo	Alta
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Naranja	51 % -59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo

Sistema de Escala de Colores - 5 Niveles			
		RIESGO	CONFIANZA
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51 % -59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Azul	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alto
Verde	76% - 95%	Bajo	Alta

Fuente: Jorge Badillo A. Compendio de Clases Auditoría Financiera, 2007

A continuación se presenta un ejemplo de la Evaluación de Control Interno:

Resultados de Evaluación de control Interno

Calificación del Riesgo:

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

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

$$CR = \frac{68 \times 100}{100}$$

$$CR = 68\%$$

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%
Naranja	51% - 59%
Amarillo	60% - 66%
Verde	67% - 75%
Azul	76% - 95%

68,00%

Riesgo	Confianza
Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

Nivel de Riesgo = **Mo. Bajo**

Nivel de Confianza = **Mo. Alto**

Elab. Por: J.M. Fecha: 06/25/09

Sup. Por: V.M. Fecha: 06/25/09

4.2.2.2.5.2 INFORME DE CONTROL INTERNO

Los auditores comunican a la gerencia en mayor detalle sugerencias operacionales y debilidades menos significativas en informe llamado carta de gerencia.

Este documento constituye un valor agregado del trabajo de auditoría y corresponde a un informe de los resultados de la evaluación de control interno expresado a través de comentarios, conclusiones, y recomendaciones.

Este informe sirve como documento de referencia valioso para la gerencia y puede servir también para minimizar la responsabilidad legal de los auditores en la eventualidad de un desfaldo u otra pérdida resultante de una debilidad en el control interno.

La gerencia y el auditor pueden acordar, al comienzo de la auditoría, algunos asuntos particulares que deben incluirse, pero seguirá siendo una ventaja del auditor el incluir cualquier asunto no acordado, pero que en su concepto debe ponerse en conocimiento de la gerencia.

A continuación se presenta un ejemplo de Carta de Gerencia:

Señor:

Oscar Celso Cabrera López

Gerente General

Quito

Ciudad.

Señor Gerente:

De manera muy atenta nos estamos dirigiendo a usted para informarle que hemos efectuado la auditoria del Departamento de Contabilidad, periodo comprendido del 01 de Enero de 200X al 31 de Diciembre 200X. Nuestra auditoria se llevó acabo aplicando pruebas y procedimientos de auditoria que consideramos necesarios en las circunstancias y en las cuales observamos ciertas deficiencias de control interno, que trasladamos a usted, para su análisis, discusión y corrección.

Departamento de Contabilidad

Observamos que el proceso de pagos de horas extras exclusivamente en función de las tarjetas de asistencia, sin solicitar el visto bueno del Gerente Administrativo y sin contar con el pedido expreso del Jefe inmediato del empleado que cobrará horas extras.

Recomendaciones

Al Sr. Gerente Administrador.

1. Comunicará a los jefes departamentales la reglamentación interna con respecto del pago de las horas extras, a fin de que se encarguen de cumplirla y hacerla cumplir.
2. Diseñará e implementará un formulario uniforme para el pedido de horas extras que realizará cada jefe departamental. En este formulario incluirá al menos lo siguiente: objetivo, motivos y justificación del trabajo extra, trabajo planificado y nivel de cumplimiento del mismo.

Al Sr. Contador.

3. Realizará el pago de horas extras exclusivamente cuando cuente con el visto bueno del Gerente

Administrativo, en estricto cumplimiento de las disposiciones reglamentarias tanto internas como externas.

4. Mantendrá un control individualizado del pago de horas extras a cada empleado, a fin de mantener un control en cuanto al total de horas extras pagadas a cada empleado y a cada departamento.

Atentamente

Dr. José Andrade Santos.

4.2.2.3 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Procedimientos

Son el conjunto de pasos y acciones aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrollada para comprender la actividad o el área que se están evaluando; y recopilar la evidencia y respaldar los hallazgos que se han encontrado durante el examen.

Técnicas de Auditoría

Constituyen métodos prácticos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia suficiente, competente, pertinente, y útil para que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Las técnicas de auditoría son las herramientas que utiliza y emplea el auditor para realizar su trabajo basándose en su juicio, según el caso.

En la fase de planificación, el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

Clases de Técnicas

En auditoría las técnicas se clasifican según a la actividad que se va a realizar.

1. Técnicas de Verificación.- Facilitan la evaluación y la formulación de comentarios y acciones correctivas, Se clasifican generalmente a base de la actividad que se va a efectuar.

1.1. Ocular:

- a) Comparación.-** Relación entre dos o más aspectos, con el fin de de observar las diferencias o similitudes que existen entre ellos.

- b) Observación.-** Examinar la forma como se ejecuta las actividades y operaciones.

- c) Revisión selectiva.-** Es el examen ocular rápido con el objeto de separar aquellos asuntos considerados no comunes, y por volumen no pueden ser sometidos a estudio mas profundo.

- d) Rastreo.-** Es el seguimiento que se hace a la actividad y operaciones, con el propósito de conocer y evaluar su ejecución.

1.2. Verbal:

- a) **Indagación.-** Es el acto de obtener información verbal sobre un aspecto motivo de examen mediante preguntas realizadas a los funcionarios de la empresa; sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

1.3. Escrita:

- a) **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de una operación, actividad, transacción o proceso que se esta auditando, con el fin de determinar su naturaleza, relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

- a) **Conciliación.-** Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.

- b) **Confirmación.-** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

1.4. Documental:

- a) **Comprobación.-** Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su

autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

b) Computación.- Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el fin de comprobar la exactitud matemática de las actividades y operaciones realizadas.

1.5. Física

a) Inspección.- Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades de la organización, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

4.2.2.4 PAPELES DE TRABAJO

Son los archivos que maneja el auditor y que contienen documentos que sustentan la ejecución de su trabajo realizado durante la auditoría, y constituyen la base para la preparación del informe de auditoría y para la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.

Características Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo datos exigidos por el buen criterio del auditor.

- 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.
- Son de propiedad de la firma de auditora, la cual adoptara las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se enviará preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Clases de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo respaldan una variedad de información recopilada por los auditores, y por lo tanto existe una gran diversidad de papeles de trabajo y se pueden agruparse en las siguientes clases:

1. Papeles de Trabajo administrativos de Auditoría
2. Balance de Pruebas de Trabajo y Hoja de trabajo sumarias.
3. Asientos de ajuste y de reclasificación
4. Planillas u Hojas de apoyo, análisis, conciliaciones y Papeles de trabajo de cálculo global.
5. Papeles de Comprobación.

Custodia de los Papeles de Trabajo

La custodia y archivo de los papeles de trabajo es de propiedad del Organismo Técnico Superior de Control, de las Firmas Privadas de Auditoría Contratadas y de las Unidades de Auditoría Interna. En el caso de las entidades publicas que no cuenten con auditoría interna, la responsabilidad por la organización y mantenimiento del archivo permanente corresponde a la unidad operativa de auditoría de la Contraloría General del Estado, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y un

archivo pasivo por hasta el lapso establecido en la normativa vigente expedida para el efecto. Documentación que únicamente será exhibida y entregada por requerimiento judicial.

Los archivos de papeles de trabajo, para cada labor deben dividirse en dos grupos:

Archivo

Los archivos de papeles de trabajo, para cada labor deben dividirse en dos grupos:

- 1. Archivo Permanente.-** Esta constituido por todos los documentos que tiene el carácter permanente, es decir, no cambia y se lo puede utilizar en auditorias futuras.

Ejemplos:

- ✦ Estatutos de Constitución.
- ✦ Minutas de Escritura
- ✦ Manuales de misiones y funciones
- ✦ Manuales de procedimiento
- ✦ Planes Estratégicos
- ✦ Plan Anual Operativo
- ✦ Presupuesto
- ✦ Estados contables y financieros

- 2. Archivo Corriente.-** Son los que contienen todas las evidencias relacionadas con la ejecución de la auditoría y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Ejemplo:

- Evaluación del control interno.
- Cuestionarios, entrevistas
- Cronograma de Ejecución
- Programas de trabajo específicos
- Evidencias de auditoría
- Cédulas Sumarias
- Cédulas Analíticas.

Índices y Referencia

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo para facilitar su localización, que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Asimismo es importante que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el fin de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

Marcas de Auditoría

Son signos particulares y distintivos que hace el auditor para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la auditoría de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas y los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

4.2.2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador.- Es la representación cuantitativa de la información para valorar los resultados de la gestión de una organización.

Indicador de gestión.-Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, muestra aspectos del desempeño del área, componente que han sido examinadas, permitiendo evaluar la gestión que realiza la organización mediante la determinación de los niveles de las 5E`s del proceso administrativo.

4.2.2.5.1 FINANCIEROS

Son los indicadores que las organizaciones emplean para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtiene durante la evaluación de las actividades, operaciones o transacciones, y que sirven para establecer las relaciones y tendencias de los hechos.

Ejemplo:

- Indicadores de Liquidez: Capital de Trabajo, la razón corriente, prueba ácida.
- Indicadores de Rentabilidad: Margen de Utilidad, Rendimiento del Activo Total.
- Indicadores de Producción: Capacidad utilizada, índice de productividad.

4.2.2.5.2 NO FINANCIEROS

Son los indicadores que permiten tener en cuenta la variedad, 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.

La medición desempeña una función indispensable para observar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que nos permite comparar el estado actual de las variables con respecto a su situación en momentos previos y hacernos una idea relativa a situaciones posteriores.

- Costo (Eficiencia) = $\text{Costo Real} / \text{Costo planificado}$
- Objetivos (Efectividad) = $\text{Objetivos Reales} / \text{Objetivos Planificados}$
- Porcentaje de Capacitación = $\text{Personal Capacitado} / \text{Total de Personal}$.

4.2.2.6 HOJAS DE HALLAZGO

Las debilidades del control interno detectadas por el auditor se define como hallazgo.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la organización, 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.

4.2.2.6.1 ELEMENTOS DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA

Es de importancia primordial que el auditor desarrolle totalmente las oportunidades de mejoramiento, para poder informar completa y claramente sobre los hallazgos. Por lo tanto, los atributos de un hallazgo de auditoría, son los siguientes:

4.2.2.6.1.1 CONDICIÓN

La condición refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor al evaluar una operación, actividad o transacción. “Lo que es”

4.2.2.6.1.2 CRITERIO

Es la ley, reglamentos, normas, prácticas, alcanzable en el contexto evaluado, que permiten al auditor tener la convicción de que es necesario superar una determinada acción u omisión de la entidad, en mejorar la gestión “lo que debe ser “.

4.2.2.6.1.3 CAUSA

Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. Su identificación requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor y es necesaria para el desarrollo de las recomendaciones que prevenga la ocurrencia de la condición.

4.2.2.6.1.4 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 organizacionales.

4.2.2.6.1.5 CONCLUSIÓN

Son juicios profesionales basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la organización. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo examinado.

Todas las conclusiones de auditoría deben ser revisadas por un miembro experimentado del equipo, de mayor jerarquía que aquel que las preparó, pues tienen como propósito preparar el informe a base de la evaluación de:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.
- Los hallazgos de la auditoría.

4.2.2.6.1.6 RECOMENDACIONES

Son las sugerencias positivas que presenta el auditor para dar soluciones prácticas a las deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones, actividades de la organización y constituyen la parte más importante del informe.

La importancia de las recomendaciones es que cumple uno de los fines de la auditoría, es decir enumera las deficiencias que se viene cometiendo y que son observadas por los empresarios. Las recomendaciones deben estar dirigidas al empleado de la organización que debe llevar acabo la acción a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.

A continuación se presenta un ejemplo de hoja de hallazgos:

EMPRESA "EJEMPLO S.A" HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD P/T: 1/3	
Ref. : Procedimiento 4 Pago de Horas Extras	
HALLAZGO N°1	
CONDICIÓN: Departamento de Contabilidad tramita los pagos de horas extras exclusivamente en función de las tarjetas de asistencia, sin solicitar el visto bueno del Gerente Administrativo y sin contar con el pedido expreso del Jefe inmediato del empleado que cobrará horas extras.	
CRITERIO: Al respecto, el art. 20 del " Reglamento de Remuneración de la Empresa" señala lo siguiente:	
"Art. 20.- Horas Extras.- Cuando lo exija los intereses de la empresa, se laborara por	

EMPRESA “EJEMPLO S.A”
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

P/T: 2/3

Ref. : Procedimiento 4 Pago de Horas Extras

tiempo extraordinario a la jornada de trabajos o en días de fiesta con remuneración extraordinaria, con pagos de acuerdo a lo señalado en el código de Trabajo; dicha remuneración se pagará solamente con el visto bueno del Sr. Gerente Administrativo y a pedido expreso del jefe del empleado.

CAUSA: Lo antes mencionado se debe a la falta de una adecuada comunicación entre la Gerencia Administrativa, la Gerencia Financiera y el Dpto. de Contabilidad, a fin de controlar el pago de las horas extras de conformidad con lo dispuesto en la reglamentariamente en la empresa.

EFFECTO: Es por lo expuesto que durante el año 2001 se pagó un total de \$ 12.000 por concepto de horas extras, sin cumplir con lo dispuesto en la reglamentación interna.

CONCLUSIÓN: El Departamento de Contabilidad realiza el trámite y pago de horas extras sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente Administrador.

1. Circularizará a los jefes departamentales la reglamentación interna con respecto del pago de las horas extras, a fin de que se encarguen de cumplirla y hacerla cumplir.
2. Diseñará e implementará un formulario uniforme para el pedido de horas extras que realizará cada jefe departamental. En este formulario incluirá al menos lo siguiente: objetivo, motivos y justificación del trabajo extra, trabajo planificado y nivel de cumplimiento del mismo.

EMPRESA “EJEMPLO S.A” HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		P/T: 3/3
Ref. : Procedimiento 4 Pago de Horas Extras		
Al Sr. Contador.		
3. Realizará el pago de horas extras exclusivamente cuando cuente con el visto bueno del Gerente Administrativo, en estricto cumplimiento de las disposiciones reglamentarias tanto internas como externas.		
4. Mantendrá un control individualizado del pago de horas extras a cada empleado, a fin de mantener un control en cuanto al total de horas extras pagadas a cada empleado y a cada departamento.		
Elaborado por: <i>J.M</i>		Fecha: 2009/06/15
Supervisado por: <i>V.M</i>		Fecha: 2009/06/15

4.2.2.7 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

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

- a) Reserva.
- b) Importancia.
- c) Hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario
- d) Recepción acreditada
- e) Plazo para la recepción de comentarios de la entidad.

4.2.2.7.1 BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA.

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso se elabore el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos en la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial por parte de los auditores.

4.2.2.7.2 CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA

La conferencia final es realizada por el supervisor y el jefe de equipo de auditoría al concluir la auditoría, para hacer conocer a los funcionarios de alto nivel de la entidad auditada, en forma oral y por escrito, mediante oficio, la totalidad de los hallazgos de auditoría encontrados en el transcurso de su trabajo.

Por otro lado el propósito de esta conferencia final es informar a la alta dirección, sobre los hallazgos de auditoría que, durante el trabajo de campo, fueron comunicados por escrito a los funcionarios de menor nivel y empleados responsables de las situaciones identificadas.

4.2.2.7.3 INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de auditoría, con el fin de superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.

En conclusión el informe de auditoría es el dictamen u opinión firmada por el auditor después de ejecutar el examen para el que fue contratado.

Requisitos y cualidades del Informe

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas.

A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

- a. Utilidad y Oportunidad.-** Informe cuidadosamente elaborado para que los usuarios informe y el tipo de información que se desea comunicar puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.
- b. Objetividad y Perspectiva.-** Comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.
- c. Concisión.-** Informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la

entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

- d. Precisión y Razonabilidad.-** Se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables.

- e. Respaldo adecuado.-** Comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

- f. Tono Constructivo.-** Es conseguir que las actividades de la entidad se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

- g. Importancia del contenido.-** Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos.

- h. Claridad.** Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible.

Estructura del Informe

- a) Título.-** El informe de auditoría debe ir precedido de una carátula y título o encabezamiento y de un número que permita su identificación.

b) Destinatario y encuadre normativo.- El informe debe especificar a quien o a quienes va dirigido y la cause de su ejecución.

c) Objeto.- El objeto de la realización de la auditoría es la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la unidad auditada.

d) Alcance.- En esta sección se debe informar:

- El examen se realizó de acuerdo con las normas de Auditoría.
- El período a auditar
- Los procesos auditados
- Los criterios de evaluación utilizada durante la revisión.

e) Limitaciones al alcance.- El alcance destinado para cada actividad definida en el planeamiento de la auditoría, se deja r constancia indicando los detalles que correspondan y las consecuencias de este hecho, tales como restricciones en la labor de la auditoría.

Comúnmente se evitan las limitaciones a través de:

- Incidencia en el requerimiento de la información al auditado.
- Los equipos de auditoría cuenten con expertos en todas las materias que serán sometidas a revisión.

f) Aclaraciones Previas.- Para facilitar la comprensión del informe, se incluye en esta sección aspectos que son de conocimiento del auditor que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de las evaluaciones y que son necesarias señalar para da paso a las conclusiones.

Comentarios, conclusiones y recomendaciones

- a) Comentarios.-** Es la descripción de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante la evaluación de la entidad, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

- b) Conclusiones.-** Constituyen el resumen de las observaciones sobre las deficiencias e irregularidades que son el producto del criterio profesional del auditor.

- c) Recomendaciones.-** Son las sugerencias positivas que presenta el auditor para dar soluciones prácticas a las deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones, actividades de la organización y constituyen la parte más importante del informe.

4.2.2.7.4 EVALUACIÓN CONTINUA

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

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

CAPÍTULO V

5 EJERCICIO PRÁCTICO

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE: RECURSOS HUMANOS Y COMPRAS EN LA EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

5.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Quito 15 de Mayo del 2009

Señor Economista

Hernán Patricio Calderón Segovia

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de informar a usted que se efectuará una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de las Áreas de Recursos Humanos y Compras.

La auditoría será realizada con el propósito de expresar si los proceso administrativo de las Áreas de Recursos Humanos y Compras, están siendo manejadas de acuerdo a los procedimientos establecidos.

La Auditoría de Gestión incluye el examen a base de pruebas, de la evidencia que sustentan la información; incluye también la evaluación de los procesos administrativos utilizados y de las decisiones tomadas.

En vista de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier control interno, existe el riesgo inevitable de que algunas exposiciones erróneas importantes puedan existir sin ser detectadas.

El período examinado será el comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2008, y para la ejecución de esta auditoría se ha designado a las siguientes personas.

Nº	NOMBRES	CARGO	SIGLAS
1	Verónica Moreno	Jefe de Auditoría	VM
2	Xavier Vergara	Auditor Senior	XV
3	Martina Arostegui	Auditor Junior	MA

La auditoría se realizara del 26 de Mayo al 31 de Julio del 2009 y en la cual se utilizara 160 horas para cada Área, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Espero una colaboración total del personal y confío en que ellos pondrán a mi disposición todos los registros, documentación y otra información que se requiera en relación con la auditoría; a la vez que aprovecho la oportunidad para agradecerle a usted y por su intermedio a los Directivos de la Empresa por la oportunidad brindada.

Sírvase confirmar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos para la Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos.

Atentamente

Verónica Moreno Andrade

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE I PLANIFICACIÓN
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P
1/1

OBJETIVOS:

- ✓ Obtener un conocimiento básico y fundamental sobre la Empresa auditada.
- ✓ Estimar el recurso humano necesario para la elaboración del examen de Auditoría.
- ✓ Determinar el tiempo requerido para la ejecución oportuna de cada procedimiento a aplicarse.

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	Conocimiento Preliminar:					
1	Visite las Instalaciones de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad.	8	8	P 1	V.M.	
2	Realice una entrevista al Gerente General indagando políticas, funciones responsabilidad y demás aspectos que considere necesario.	8	8	P 2	V.M.	
3	Revise la normativa interna y externa de la empresa Pasteurizadora Quito S.A.	16	16	P 3	V.M.	

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE I PLANIFICACIÓN
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P
1/2

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
4	Revise la estructura organizacional de la empresa Pasteurizadora Quito S.A.	8	8	P 4	V.M.	
5	Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A.	8	8	P 5	V.M.	
	Planificación Específica.					
6	Elabore la Planificación Específica, en el cual se considere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivo del examen ✓ Objetivos del examen ✓ Alcance del examen ✓ Base legal ✓ Objetivos del Área de Recursos Humanos y Compras. ✓ Técnicas y procedimientos a aplicarse. ✓ Distribución del tiempo y tiempos estimados. 	32	32	P 6	V.M.	
TOTAL		80	80			

Elab. Por: V.M.	01/06/2009
Sup. Por: A.A.	01/06/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

NARRATIVA

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 1

NARRATIVA DE LA VISITA

El día 02 de Junio del 2009, siendo las ocho de la mañana se realizó un recorrido por las instalaciones de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. y se pudo encontrar que esta cuenta con infraestructura apropiada en donde cada una de las áreas de la empresa pueden realizar sus actividades de una manera adecuada, el Área de Recursos Humanos y Compras cuentan con el espacio suficiente para poder desarrollar los proceso en donde se pudo observar que todo el personal de la empresa, especialmente en las áreas mencionadas brindan al personal y a la empresa las atenciones requeridas

De la visita realizada a las instalaciones de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., se determinó que esta cuenta tanto con el recurso físico y humano necesario, para realizar las actividades de la empresa es brindar al personal las atenciones requeridas.

Elab. Por: V.M.	Fecha: 02/06/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 02/06/2009

NARRATIVA DE LA ENTREVISTA

Entrevistado: Eco. Hernán Patricio Calderón Segovia

Fecha: 26 de Mayo del 2009.

Con el Gerente General, se trataron asuntos referentes a las actividades que se realizan en las Áreas a ser auditadas.

Se solicitó las funciones de cada una de las áreas como los responsables de cada actividad.

De igual forma requerimos toda la información que se necesitará para el proceso de evaluación de los procesos administrativos.

El Área de Compras de materia prima cuenta con la certificación ISO 900-2001 a todos los procesos relacionados con la producción, la cual ha sido emitida por Bureau Veritas Quality International.

Tanto en la Empresa como en el las Áreas, no se han efectuado Auditorias de Gestión en años anteriores, por lo que es el momento preciso para realizar este tipo de auditoría y evaluar la gestión a través de los respectivos indicadores

Elab. Por: V.M.	Fecha: 03/06/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 03/06/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 3
1/2

NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

BASE LEGAL

La empresa Pasteurizadora Quito fue creada en la ciudad de Quito, el nueve de mayo de mil novecientos sesenta, ante el Notario Segundo del Cantón Quito; se constituye la Compañía "Pasteurizadora Quito Sociedad Anónima" que fue aprobada por el Señor Superintendente de Compañías encargado mediante la resolución No.2 del 01 de junio de 1960.

Base Legal Interna

- ✓ Procedimientos y Manual de gestión de calidad

Base Legal Externa

Organismos de Control

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI).
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ✓ Régimen Agropecuario.
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).
- ✓ Organización Internacional para la Normalización (ISO).



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 3
2/2

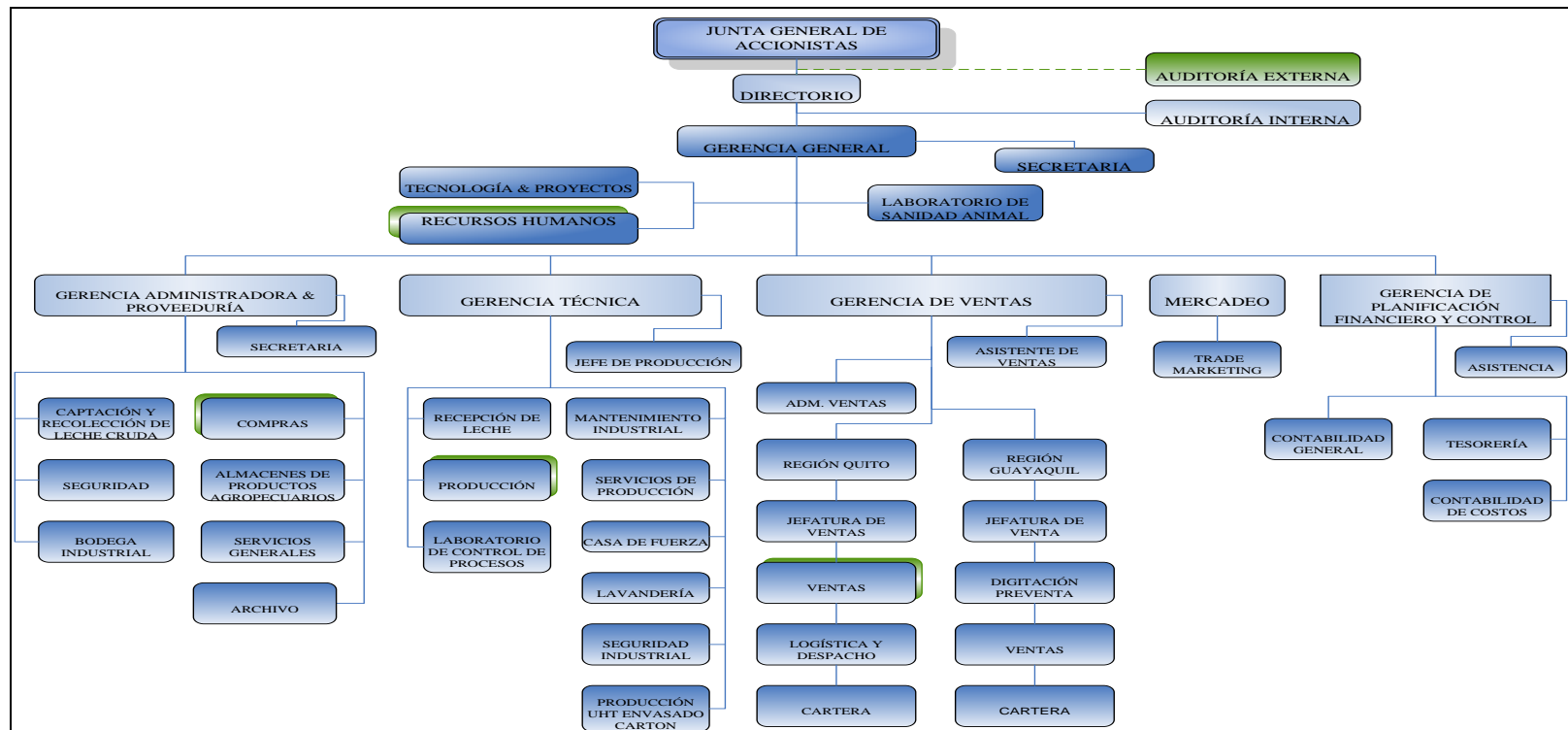
NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A

Códigos y Leyes.

- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Reglamento de Venta y Retención
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ **Ley del Seguro Social**
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.
- ✓ Normas INEN.- (Leche cruda, Requisitos).
- ✓ Norma ISO 9001:2000

Elab. Por: V.M.	Fecha: 04/06/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 04/06/2009

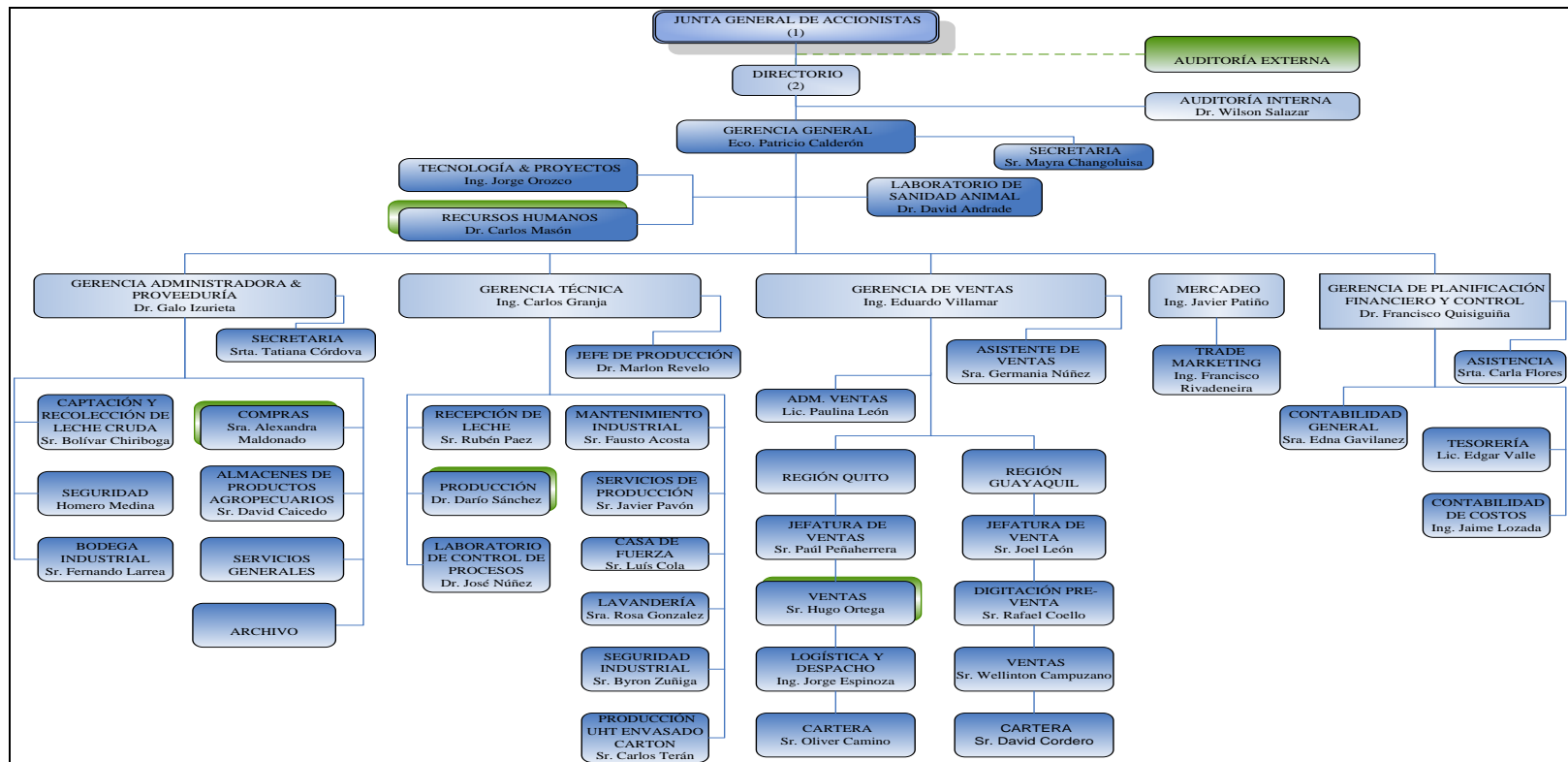
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PASTEURIZADORA QUITO S.A.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 4
2/2

ORGANIGRAMA PERSONAL PASTEURIZADORA QUITO S.A.





“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 5
1/4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Procesar lácteos y otros productos de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional obteniendo rentabilidad con recursos humanos calificados y motivados contribuyendo al desarrollo del país.

VISIÓN

Pasteurizadora Quito S.A., seguirá siendo una Empresa competitiva de alta productividad, de reconocido prestigio y credibilidad; mantendrá su liderazgo en la industrialización de lácteos gracias a la calidad y variedad de productos que ofrece, a su gestión transparente y a su contribución socio económico del Ecuador.

Objetivo general

Lograr la eficiencia en el manejo de los recursos económicos, humanos, tecnológicos, y financieros con que cuenta la empresa, para ser más competitivos en el mercado.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 5
2/4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Objetivos Específicos

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, son los más adecuados para el correcto funcionamiento en el Área de Recursos Humanos.

ÁREA DE COMPRAS

Asegurar una planificación efectiva de las compras de materia prima e insumos para el área de producción y bodega industrial, de manera que permita garantizar la satisfacción de los clientes.

POLÍTICAS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Sus empleados son el activo más valioso de la empresa.
- Cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La participación a todos los niveles se basa en una comunicación transparente, tanto sobre asuntos específicos del negocio como acerca de las actividades de la Compañía en general.
- Libertad de pensamiento, en lugar de mecanización.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 5
3/4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ÁREA DE COMPRAS

- Revisiones periódicas a la ejecución del Plan de Compras.
- Evaluación de proveedores según precio y calidad.
- Máximo tener dos calificaciones de no aceptable a la tercera cambio de proveedor.
- Realizar mínimo tres cotizaciones para evaluar y seleccionar la mejor materia prima e insumos.

ESTRATEGIAS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Cultura organizacional, liderazgo, valores éticos y trabajo en equipo.
- Progreso continuó mediante la formación y potenciar las competencias profesionales en todos los niveles de la organización.
- Capital humano y estructurar y sistematizar el conocimiento, a fin de que se traduzca en valor agregado. (todo aquello que logre diferenciar al producto o servicio de los de la competencia).



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 5
4/4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Planificación de las necesidades de capacitación del personal.
- Salarios y beneficios competitivos. Las normas relativas a horario laboral, salarios y horas extraordinarias cumplen con las respectivas leyes nacionales y son competitivas con las ofrecidas por empresas similares a la nuestra.

ÁREA DE COMPRAS

- Reuniones con los proveedores para negociar los puntos referentes a precio, tiempo de entrega, crédito, y calidad de los insumos que se adquieran.
- Materia prima de buena calidad que cumpla con las especificaciones.
- Compras a proveedores que sean certificados con la ISO 9001:2000 para garantizar la calidad de los productos.

Elab. Por: V.M.	Fecha: 05/06/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 05/06/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLAN ESPECIFICO DE AUDITORÍA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 6
1/6

MOTIVO DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos Administrativos de las Áreas de Recursos Humanos y Compras de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., se realizó de acuerdo al oficio 010RH-ORI del 15 de Noviembre del 2008, expedido por el Gerente General de la Empresa, con el propósito de identificar el logro de los objetivos internos y resultados esperados por las Áreas.

OBJETIVO DEL EXAMEN

- ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la gestión de los Procesos Administrativos del Área de Recursos Humanos y Compras.
- ✓ Determinar el Grado de cumplimiento de las disposiciones Legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Verificar el Cumplimiento de los objetivos de las Áreas de Recursos Humanos y Compras.
- ✓ Examinar el grado de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento establecidos para el desarrollo de los Procesos de Recursos Humanos y Compras



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLAN ESPECIFICO DE AUDITORÍA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 6
2/6

ALCANCE DE AUDITORÍA

Para la realización de la Auditoría de Gestión a los Proceso Administrativo de las Áreas de Recursos Humanos y Compras comprendió en el periodo del 1º de enero al 31 de Diciembre 2008.

BASE LEGAL

La empresa Pasteurizadora Quito fue creada en la ciudad de Quito, el nueve de mayo de mil novecientos sesenta, ante el Notario Segundo del Cantón Quito; se constituye la Compañía "Pasteurizadora Quito Sociedad Anónima" que fue aprobada por el Señor Superintendente de Compañías encargado mediante la resolución No.2 del 01 de junio de 1960.

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas

La Base Legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- ✓ Reglamentos Internos de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A.
- ✓ Orgánico Funcional de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A.
- ✓ Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al presente examen.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLAN ESPECIFICO DE AUDITORÍA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 6
3/6

OBJETIVOS DE LAS ÁREAS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, son los más adecuados para el correcto funcionamiento en el Área de Recursos Humanos.

ÁREA DE COMPRAS

Asegurar una planificación efectiva de las compras de materia prima e insumos para el área de producción y bodega industrial, de manera que permita garantizar la satisfacción de los clientes.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procesos previstos se utilizará las siguientes técnicas.

Técnicas de verificación ocular:

- ✓ Comparación
- ✓ Observación
- ✓ Rastreo



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLAN ESPECIFICO DE AUDITORÍA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 6
4/6

Técnicas de verificación verbal:

- ✓ Indagación

Técnicas de verificación escrita:

- ✓ Análisis
- ✓ Confirmación con terceros

Técnicas de verificación documental:

- ✓ Comparación
- ✓ Computación

Técnicas de verificación Física:

- ✓ Inspección

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La auditoría de Gestión al los Procesos Administrativos de las Áreas de Recursos Humanos y Compras se realizará con el siguiente equipo:

EQUIPO DE TRABAJO
1 Auditor : Jefe de Equipo
1 Auditor Senior
1 Auditor Junior



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLAN ESPECIFICO DE AUDITORÍA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 6
5/6

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 40 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

FASES	DÍAS
Planificación Preliminar	4
Planificación Específica	6
Ejecución del Trabajo	26
Comunicación de Resultados	4
TOTAL	40 días laborables

REQUERIMIENTO DEL PERSONAL TÉCNICO

Después de analizar las características de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. y del Proceso Administrativo de Recursos Humanos a ser auditado, consideramos que no se requiere del personal técnico especializado.

PRESUPUESTO PARA LA AUDITORÍA

RECURSO HUMANO			
DETALLE	HORAS HOMBRES	VALOR HORA	TOTAL
AUDITOR	160	12,50	2.000,00
AUDITOR SENIOR	160	5,00	800,00
AUDITOR JUNIOR	160	2,75	440,00
TOTAL			3240,00

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PLAN ESPECIFICO DE AUDITORÍA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P 6
6/6

DETALLE	TOTAL
SUMINISTROS DE OFICINA	30,00
SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	30,00
COMPUTADORA DEPRECIACIÓN	133,33
MOVILIZACIÓN	60,00
ALIMENTACIÓN	80,00
TOTAL	333.33
TOTAL RECURSO HUMANO Y MATERIAL	3573.33

Elab. Por: V.M.	Fecha: 08/06/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 08/06/2009

5.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH
1/3

Objetivos:

- ✓ Determinar si los mecanismos y procedimientos aplicados por la entidad en la administración de los recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral y del rendimiento del personal.
- ✓ Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Posibilitar el mejoramiento de la administración de los recursos humanos.

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
1	Elabore y aplique el Cuestionario de Control Interno.	8	10	RH 1	M.A.	
2	Medición de los Riesgos de Auditoría.	8	8	RH 2	M.A.	

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH
2/3

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	Selección y Contratación del Personal					
1	Revise en forma selectiva las contrataciones realizadas en el periodo auditado.	24	24	RH 3	M.A.	
	Capacitación					
2	Verifique el cumplimiento de la capacitación del personal que ingreso en el periodo auditado.	16	16	RH 4	M.A.	

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH
3/3

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	Evaluación					
3	Tome una muestra y revise cuando fue realizada la última evaluación del personal y si esta cubrió la totalidad de empleados seleccionados	16	16	RH 5	M.A.	
4	Aplice indicadores de gestión relacionados con el proceso administrativo de Recursos Humanos	16	16	RH 6	M.A.	
5	Elabore el P/T hoja de hallazgos en el cual señala las deficiencias detectadas y los puntos de interés para la Auditoría.	16	16	RH 7	M.A.	
TOTAL		104	106			

Elab. Por: V.M.	Fecha: 09/06/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 09/06/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 1
1/5

Nombre: Ing. Carlos Masón
Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos
Fecha de corte Auditoría: 2009

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
1	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente define claramente la estructura organizativa del área?	X		10	7	X		X	La planificación estratégica se actualizo en el año 2005
2	¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la Organización, a través de un Código de Conducta, que determine la política de la misma?	X		10	7	X		X	
3	¿El Área de Recursos Humanos administra en función de planes y programas?	X		10	7	X		X	La planificación estratégica se actualizo en el año 2005
4	¿Los objetivos planteados son de conocimiento de los empleados?	X		10	4	X			No todos. Se comunica a los empleados de acuerdo a las funciones que deben llevar a cabo para lograr los objetivos.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 1
2/5

Nombre: Ing. Carlos Masón
Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos
Fecha de corte Auditoría: 2009

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
5	¿Posee las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo y están actualizadas?	x		10	7	X		X	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
6	¿Existe un informe en el cual consten las calificaciones y observaciones realizadas a las personas entrevistadas para las respectivas vacantes?		X	10	0				No se ha realizado por falta de planificación del Área.
7	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en curriculum por los aspirantes a las vacantes presentadas?	X		10	10	X	X	X	
8	¿Existe un archivo cuidadosamente llevado de la información personal y contratos laborales de los trabajadores?	X		10	10	X	X	X	
9	¿Se da a conocer al trabajador sobre los deberes y derechos que internamente posee con la Empresa?	X		10	10	X	X	X	



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 1
3/5

Nombre: Ing. Carlos Masón
Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos
Fecha de corte Auditoría: 2009

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
10	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción al cargo realizada al trabajador recién ingresado?		X	10	0				La inducción es directa al trabajador y no se posee constancia.
11	¿Las capacitaciones son autorizadas por el Gerente General?	X		10	10	X	X	X	
12	¿Se asigna un presupuesto anual para capacitación del personal?		X	10	0				No se ha realizado por falta de planificación del Área.
13	¿Se posee un informe de cada una de las capacitaciones realizadas a los trabajadores?		X	10	0				No se ha realizado por falta de planificación del Área.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 1
4/5

Nombre: Ing. Carlos Masón
Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos
Fecha de corte Auditoría: 2009

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
14	¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?		X	10	0				No se posee ningún tipo de incentivo por disposición de Gerencia General.
15	¿Se realizan reuniones con los Jefes de Área en las que se analizan los resultados obtenidos por los trabajadores en las evaluaciones de desempeño?	X		10	10	X	X	X	
16	Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿ofrece otro tipo de prestaciones a los empleados?		X	10	7	X		X	
17	¿Con frecuencia se evalúa el desempeño a los supervisores y empleados de cada Área de la entidad?	X		10	6		X	X	Solo se emite un informe individual para que cada Área lo analice.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 1
5/5

Nombre: Ing. Carlos Masón
Cargo del personal entrevistado: Gerente Recursos Humanos
Fecha de corte Auditoría: 2009

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
18	¿Las nóminas, antes de su pago, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?	X		10	10	X	X	X	
19	¿Se ha realizado la correcta difusión a través de los medios necesarios, para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?	X		10	10	X	X	X	
20	¿La entidad cuenta con mecanismos de comunicación que lleguen a sus empleados, brindando información completa, sencilla y oportuna acerca de la gestión realizada?	X		10	10	X	X	X	
TOTAL				200	125				

Elab. Por: M.A.	Fecha: 15/06/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 15/06/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

— ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 2
1/3

Nivel de confianza

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

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

$$NC = \frac{125 \times 100}{200}$$

NC= 62,5 %

NR= 100 - NC

NR= 100 - 62,5

NR= 37,5 %

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%
Naranja	51% - 59%
Amarillo	60% - 66%
Verde	67% - 75%
Azul	76% - 95%

Riesgo	Confianza
Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

Nivel de Riesgo = Mo. Moderado

Nivel de Confianza = Mo. Moderado

Elab. Por: M.A.	Fecha: 16/06/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 16/06/2009

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

**RH 2
2/3**

Para poder medir este riesgo de auditoría en el Área de Recursos Humanos de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., hemos tomado en cuenta los siguientes parámetros que sirven para establecer el grado de riesgo que se encuentra inmerso al instante de efectuar la Auditoría de Gestión.

RIESGO INHERENTE

Todas las Áreas de la Empresa están sujetas al cumplimiento de las políticas y normativa establecida por la misma; además para aplicar la Auditoría de Gestión del proceso Administrativo de Recursos Humanos, primeramente se ha verificado si se ha realizado Auditoría de Gestión en años anteriores, con el fin de comparar el grado de cumplimiento, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, los que deviene de la información utilizada para el Área de Recursos Humanos, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

En conclusión el porcentaje de riesgo de auditoría inherente en el proceso de evaluación se considera 45.5%.

RIESGO DE CONTROL

Para medir los riesgos de control se ha tomado como base la Evaluación de Control Interno, para lo cual se aplicaron los Cuestionarios que sirvieron para identificar la confiabilidad de los controles.

Podemos concluir que el Riesgo de Control de Auditoría de Gestión es del 37.5%, que es el resultado del porcentaje óptimo que es del 100%, menos el resultado del porcentaje de la evaluación del 62.5%, que quiere decir un control interno bueno.

RIESGO DE DETECCIÓN

El Riesgo de Detección que ha considerado el Equipo de Auditores es del 12%, siendo este un porcentaje bajo debido a que mediante la aplicación de los procedimientos y técnicas, pueden no lograrse detectar algunas de las deficiencias de los procesos en la Empresa Pasteurizadora Quito S.A.

RIESGO DE AUDITORÍA

Para calcular el riesgo de auditoría, se ha tomado en cuenta los siguientes porcentajes:

RIESGO DE AUDITORÍA= Riesgo Inherente*Riesgo de Control*Riesgo de Detección.

RIESGO DE AUDITORÍA= 45.5%*37.5%*12%

RIESGO DE AUDITORÍA= 2.05%

Podemos decir que el Riesgo de Auditoría que existe en el Área de Recursos Humanos es del 2.05%, esto significa de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Recursos Humanos, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 3
1/2

CARGO	Técnicas de Reclutamiento			NÚMERO CURRÍCULOS	PRUEBAS REALIZADAS		CALIF.	SELEC.	CONTRATO	CUMPLE	
	PRENSA	INTERNET	AG. EMPLEO		PSICOLÓGICAS	TÉCNICAS				SI	NO
Asis. Compras	x			1					Sin pruebas, contratado 1 año	X	✓
Asis. Bodega	x			1					Sin pruebas, contratado 1 año	X	✓
Asis. Ventas	x			1					Sin pruebas, contratado 1 año		X ✓
Asis. Marketing	x			9	8	8	65/100 50/100 45/100	65/100	3 meses	X	✓
Asis. Informática	x			8	8	8	85/100 60/100 50/100	85/100	3 meses	X	✓



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 3
2/3

CARGO	Técnicas de Reclutamiento			NÚMERO CURRICULOS	PRUEBAS REALIZADAS		CALIF.	SELEC.	CONT	CUMPLE		
	PRENSA	INTERNET	AG. EMPLEO		PSICOLÓGICAS	TÉCNICAS				SI	NO	
Asis. Contable	x	x	x	20	15	15	80/100 75/100 50/100	80/100	3 meses	X		✓
Secretaria	x			3	3	3	70/100 65/100 50/100	50/100	1 año		X	✓
Asis. Producción	x			15	15	15	75/100 85/100 50/100	75/100	3 meses	X		✓
Asis. Operaciones	x			10	5	5	65/100 50/100 45/100	45/100	1 año	X		✓
Asis. Laboratorio			x	10	8	8	70/100 60/100 45/100	70/100	3 meses	X		✓



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 3
3/3

COMENTARIO:

Se analizó la documentación que respalda el proceso de selección y contratación del personal de los últimos 10 empleados contratados por la Empresa; los cuales tres empleados ingresaron sin rendir los respectivos exámenes y dos empleados fueron seleccionados a pesar de haber reprobado., la contratación en los cinco casos fue por un año.

MARCAS:

✓ = Verificado con los archivos de la empresa

Elab. Por: M.A.	Fecha: 17/06/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 17/06/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 4

Nº	Área	Curso	TIEMPO PREVISTO DE CONTRATACIÓN												Asistencia Obligatoria	Asistentes	No cumplido		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
1	Financiera	Análisis Financiero y Presupuestos	█	█												10	7	3	✓
2	Bodegas	Manejo de Inventarios Sistema Oracle						█	█							10	5	5	✓
3	Informática	Redes Informáticas				█	█									10	10	0	✓
4	Tesorería	Ley de Cheques y Facturación											█	█		10	8	2	✓
												TOTAL	40	30	10				
													100%	75%	25%				

COMENTARIO:

Realizando un análisis de la capacitación otorgada por la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. se verifico que de las 40 personas convocadas a la capacitación en los diferentes campos asistieron 30 empleados y 10 empleados no asistieron.

MARCAS:

✓ = Verificado con archivo de la empresa

Elab. Por: M.A.	Fecha: 23/06/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 23/06/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 5
1/2

Nº	EMPLEADO	CARGO	ULTIMA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN SOBRE 100	CALIFICACIÓN MÍNIMA	DIFERENCIA
1	Fernando Larrea	Asis. Bodega Industrial	01/01/2008	89	75	14
2	Alexandra Maldonado.	Jefe. Compras	15/01/2008	98	75	23
3	María Cifuentes	Asis. Informática	01/02/2008	92	75	17
4	Carla Flores	Asis. Contable	04/03/2008	97	75	22
5	Edgar Valle	Tesorería	05/03/2008	98	75	23
6	Mayra Changoluisa	Secretaria	06/03/2008	76	75	1
7	Javier Pavón	Servicios de Producción	07/03/2008	97	75	22
8	Fabián Villacis	Gerente Genera	08/03/2008	98	75	23
9	Santiago Campos	Asesor Jurídico	09/03/2008	98	75	23
10	Darío Núñez	Gerente de Operaciones	10/03/2008	95	75	20
11	Franklin Aguirre	Gerente Financiero	11/03/2008	80	75	5
12	Galo Izurieta	Gerente Administrativo	12/03/2008	85	75	10
13	Eduardo Villamar	Gerente de Ventas	13/03/2008	83	75	8
14	Carlos Granja	Gerencia Técnica	14/03/2008	-	-	-
15	Darío Marçayata	Jefe de Ventas	15/03/2008	-	-	-
16	Carlos Masón	Gerente Recursos Humanos	sin evaluación	-	-	-
17	William Salazar	Auditor Interno	sin evaluación	-	-	-
18	Darío Sánchez	Producción	sin evaluación	-	-	-





“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 5
2/2

Nº	EMPLEADO	CARGO	ULTIMA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN SOBRE 100	CALIFICACIÓN MÍNIMA	DIFERENCIA
19	Francisco Rivadeneira	Trade Marketing	sin evaluación	-	-	-
20	Santiago Cantuña	Asis. Ventas	sin evaluación	-	-	-
21	Fausto Acosta	Asis. Mantenimiento Industrial	sin evaluación	-	-	-
22	Javier Patiño.	Mercadeo	sin evaluación	-	-	-
23	David Andrade	Laboratorio de Sanidad Animal	sin evaluación	-	-	-
24	Marlon Revelo	Jefe de Producción	sin evaluación	-	-	-
25	Tatiana Córdova	Secretaria	sin evaluación	-	-	-

RESUMEN		
Total Empleados seleccionados	25	100%
Evaluados	15	60%
Sin Evaluación	10	40%

COMENTARIO:

Se establece que la última evaluación fue realizada hace un año y que cubrió solamente el 60% del personal, pues no se concluyó este trabajo.

MARCAS:

√ = Verificado por archivos de la empresa

Elab. Por: M.A.	Fecha: 25/06/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 25/06/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

RH 6

Nº	INDICADOR	FÓRMULAS	VALORES	RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
1	Fuentes de Reclutamiento	Fuentes de Reclutamiento utilizadas/Total de fuentes establecidas	3/3	100%	Se cumple en un 100% con las fuentes de reclutamientos establecidas por la empresa tratando que en cada campo se logre captar el personal más capacitado.
2	Personal Reclutado	Personal Contratado/Personal Reclutado	10/78	12%	Hay una ineficiencia por parte de la empresa al reclutar demasiado personal que incurre en un costo para las pocas plazas que se oferta
3	Personal Contratado	Personas que cumplen requisitos / Total personas seleccionadas	0,8	50%	No se ha cumplido en un 50% con los requisitos que establece el Manual para la selección del personal.
4	Nivel de Capacitación	Empleados Capacitados / Total de Empleados Convocado	0,75	75%	El 25% de los empleados no asisten a las escasas capacitaciones que realiza la empresa por falta de planificación y comunicación.
5	Evaluación de Desempeño de Personal	Número de Empleados Evaluados / Total Empleados Seleccionados	0,6	60%	La Evaluación fue muy ineficiente ya que no cubre la totalidad de la Empresa por lo tanto no se puede conocer la calidad y cantidad de conocimientos para la ejecución de tareas.

Elab. Por: M.A.	Fecha: 30/06/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 30/06/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
1/10**

HALLAZGO N° 1

Plan Estratégico

Visión

CONDICIÓN:

Se identifico que la Visión se encuentra planteada de manera que no visualiza el futuro frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

CRITERIO:

De acuerdo a los principios fundamentales de la Planificación Estratégica la Visión debe ser desarrollada apegada a lo que la empresa quiere ser, la imagen futura de la organización, en aspectos como clientes, competencia o posicionamiento del mercado estos debe explotar al máximo cada uno de los recursos que componen la organización con el fin de involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión.

CAUSA:

El desconocimiento por parte de las personas encargadas de la elaboración del plan estratégico.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
2/10**

EFECTO:

Esto ocasiona que el personal no conoce el rumbo al cual se dirige la empresa, ni en el lugar en que la Empresa se posicionaría mediante la correcta ejecución de su trabajo.

CONCLUSIÓN:

La falta de conocimiento de los encargados de elaboración del Plan Estratégico ha hecho que la visión no refleje el rumbo y posicionamiento deseado en el futuro.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

Contratará al personal idóneo con el fin de reformular la Visión de tal forma que todas las actividades estén relacionadas con la misma, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera en el futuro.

REFERENCIA: P 5 1/4, página N° 134

Elab. Por: M.A.	Fecha: 01/07/2009
Sup. Por: VM	Fecha: 01/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
3/10**

HALLAZGO N° 2

Selección y Contratación

Procedimiento

Revise en forma selectiva las contrataciones realizadas en el periodo auditado.

CONDICIÓN:

Se analizó la documentación que respalda el proceso de selección y contratación del personal de los últimos 10 empleados contratados por la Empresa; los cuales tres empleados ingresaron sin rendir los respectivos exámenes y dos empleados fueron seleccionados a pesar de haber reprobado.

CRITERIO:

El art. 10 del Reglamento Interno del Personal señala que los empleados serán seleccionados únicamente rindiendo y aprobando los respectivos exámenes, en los que se evalúa la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad.

CAUSA:

Lo antes mencionado se debe a que no hay una correcta supervisión por parte del Gerente de Recursos Humanos a los responsables del proceso de selección del personal.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
4/10**

EFEECTO:

Es por lo expuesto que el personal seleccionado no se encuentra correctamente evaluado con respecto a su capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad, afectando así al cumplimiento de los objetivos de las Áreas y la Empresa.

CONCLUSIÓN:

El Área de Recursos Humanos realiza la selección del personal sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Se difundirá y aplicará a los empleados encargado del proceso de selección del personal el Manual de políticas y normas, enfatizando como requisito fundamental la aprobación de los exámenes para el ingreso de los aspirantes a la Empresa.

Se evaluará inmediatamente a los cinco empleados, con el fin de determinar el nivel de conocimiento y capacidades del cargo que desempeñan de tal manera que sean confirmados o reubicados en los

cargos según los resultados obtenidos.

Elab. Por: M.A.	Fecha: 01/07/2009
------------------------	--------------------------

Sup. Por: VM	Fecha: 01/07/2009
---------------------	--------------------------

REFERENCIA: RH 3 1/2, página Nº 155



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
5/10**

HALLAZGO Nº 3

Selección y Contratación

Procedimiento

Revise en forma selectiva las contrataciones realizadas en el periodo auditado.

CONDICIÓN:

Se analizó la documentación que respalda el proceso de selección y contratación del personal de los últimos 10 empleados contratados por la Empresa, de los cuales cinco empleados fueron contratados por un año.

CRITERIO:

Al respecto, el art. 13 del Reglamento Interno del Personal, señala que el contrato será de prueba por el lapso de noventa días, con sujeción a las normas del Código de trabajo, dentro de este periodo, se podrá verificar las cualidades y condiciones del trabajador.

CAUSA:

Lo antes mencionado se debe a que no hay una correcta supervisión por parte del Gerente de Recursos Humanos en el proceso de contratación del personal.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
6/10**

EFFECTO:

Es por lo expuesto que durante el año 2008 se contrato a cinco empleados por un año, sin cumplir con lo dispuesto en la reglamentación interna.

CONCLUSIÓN:

El Área de Recursos Humanos realiza la contratación del personal sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Mantendrá un control individualizado de cada empleado que ingrese a la Empresa, a fin de supervisar que las contrataciones realizadas y cumplan con las disposiciones internas de la misma.

REFERENCIA: RH 3 1/2, página N° 155

Elab. Por: M.A.	Fecha: 01/07/2009
Sup. Por: VM	Fecha: 01/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
7/10**

HALLAZGO Nº 4

Capacitación del Personal

Procedimiento

Verifique el cumplimiento de la capacitación del personal que ingreso en el periodo auditado.

CONDICIÓN:

Realizando un análisis de la capacitación otorgada por la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. se verifico que de las 40 personas convocadas a la capacitación en los diferentes campos asistieron 30 empleados y 10 empleados no asistieron.

CRITERIO:

El art. 30 del Reglamento interno del Personal establece que los empleados serán capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que cumplan.

CAUSA:

Lo antes mencionado se debe a que no existe la correcta difusión por parte de las autoridades y la aplicación de las sanciones respectivas.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
8/10**

EFFECTO:

Esta situación ocasiona que el personal no se encuentra capacitado originando perdida de recursos y retraso en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

CONCLUSIÓN:

Los empleados no asisten a las capacitaciones que realiza la empresa por falta de comunicación y aplicación de sanciones.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Se comunicará a los Jefes de cada Área el Plan de Capacitación con el fin que los empleados sean informados oportunamente.

Al Sr. Gerente General

Establecerá y pondrá en funcionamiento las sanciones al trabajador que no cumpla con el Plan de Capacitación y aprobarlo, deberá reintegrar el valor cubierto por la Empresa.

REFERENCIA: RH 4 1/2 , página N° 158

Elab. Por: M.A.	Fecha: 02/07/2009
Sup. Por: VM	Fecha: 02/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

HALLAZGO Nº 5

**RH 7
9/10**

Evaluación del Personal

Procedimiento

Tome una muestra y revise cuando fue realizada la última evaluación del personal y si esta cubrió la totalidad de empleados seleccionados.

CONDICIÓN:

Se establece que la última evaluación fue realizada hace un año y que cubrió solamente el 60% del personal, pues no se concluyó este trabajo.

CRITERIO:

De acuerdo al art. 20 del Reglamento interno del Personal señala que la evaluación será continua y formativa. Los líderes de cada proceso tienen la obligación de hacer registros de evaluación en los formatos establecidos por lo menos una vez cada trimestre. Sobre la base de tales registros, se realizará la evaluación de desempeño del personal.

CAUSA:

Esta situación se debe a que existió una migración de sistema operativo de la Empresa en el momento que se realizaba la evaluación del personal.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**RH 7
10/10**

EFEECTO:

Esta situación causó que solamente 15 empleados de la Empresa fueran evaluados, originando que no se conozca el nivel de conocimientos, capacidades, asistencia, puntualidad de todos los empleados.

CONCLUSIÓN:

El Área de Recursos Humanos no se realizó las evaluaciones a todos los miembros de la organización.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Realizará la evaluación a los miembros de la organización que no fueron evaluados con el fin de verificar que los conocimientos, capacidades, asistencia, puntualidad, sean acordes con el cargo que ostentan y los objetivos que deben cumplir.

REFERENCIA: RH 5 1/2, página N° 160

Elab. Por: M.A.	Fecha: 02/07/2009
Sup. Por: VM	Fecha: 02/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C
1/3

Objetivos:

- ✓ Verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las compras de materia prima e Insumos realizadas por el Área.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos dentro de los procesos de compras.
- ✓ Verificar la aplicación de indicadores de gestión en la evaluación del proceso de compras.

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
1	Elabore y aplique el Cuestionario de Control Interno.	8	10	C 1	X.V.	
2	Medición de los Riesgos de Auditoría.	8	8	C 2	X.V.	

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C
2/3

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
1	<p>COMPRA MATERIA PRIMA</p> <p>Análisis de Muestra y Evaluación del Proveedor</p> <p>Solicite aleatoriamente muestras obtenidas de las haciendas y comprobar resultados con los requeridos en Manual de Toma de Muestra y Procedimientos de Análisis de Control de Calidad que debe cumplirse.</p>	24	24	C 3	X.V.	
2	<p>Envío de Dtos a Ctas por Pagar para su contabilización.</p> <p>Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar cumplan el tiempo programado .</p>	16	16	C 4	X.V.	

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C
3/3

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	COMPRA DE INSUMOS					
	Solicitud de Compra					
1	Revisar de forma selectiva las solicitudes de compra que posean firma de respaldo y verificar que haya incluido el Departamento que realiza la solicitud.	8	8	C5	X.V.	
	Evaluación del Proveedor					
2	Revisar si los proveedores calificados por la empresa cumplen con todos los requisitos establecidos y determinar el nivel de cumplimiento.	16	16	C6	X.V.	

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C
3/3

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	Recepción de Insumos					
3	Seleccionar una muestra representativa de facturas que nos permita identificar si los responsables de bodega Industrial firman el documento que respalda que los insumos recibidos han llegado acorde a lo solicitado.	8	8	C7	X.V.	
	Envío de Dtos a Ctas por Pagar para su contabilización					
4	Revisar que las facturas sean archivadas secuencialmente y que pasan de bodega directamente al Área de Contabilidad.	4	4	C8	X.V.	



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
PROGRAMA FASE II EJECUCIÓN DE TRABAJO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 3/3

Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
5	Aplique indicadores de gestión relacionados con el proceso administrativo de Compras	16	16	C9	X.V.	
6	Elabore el P/T hoja de hallazgos en el cual señala las deficiencias detectadas y los puntos de interés para la Auditoría.	16	16	C10	X.V.	
TOTAL		104	106			

Elab. Por: V.M.	Fecha: 03/07/2009
Sup. Por: A.A.	Fecha: 03/07/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 1
1/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
1	¿Cuenta con un reglamento interno de adquisiciones de compras de materia prima e Insumos donde están establecidos los procedimientos que regulan la gestión de compra?	X		10	10	X	X	X	
2	¿Existe control presupuestario de las compras?	X		10	10	X	X	X	
3	¿Están las actividades del Área de Compras orientadas al logro de consecución de los objetivos de la organización?	X		10	7	X		X	Planificación Estratégica actualizado el año 2005
4	¿Se cuenta con horarios específicos para la recepción de leche cruda?		X	10	0				No existe un horario fijo los tanqueros entregan la leche cruda en la mañana o tarde



EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 1
2/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
5	¿Se realiza la selección de proveedores de acuerdo con lo que dispone la Empresa?	X		10	7	X		X	
6	¿Se realiza muestras de leche cruda antes de aprobar su ingreso?	X		10	10	X	X	X	
7	¿Se lleva registro de las muestras tomadas clasificadas según cada proveedor?	X		10	10	X	X	X	
8	¿Se lleva hojas de control o realiza reportes de los suministros y materia prima utilizada?		X	10	0				No se lleva control solamente para la orden de pedido
9	¿Se elabora contratos de compra-venta para materia prima e insumos?	X		10	10	X	X	X	

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 1
3/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
10	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X		10	7	X		X	
11	Se ingresa en el sistema la información del proveedor	X		10	7	X		X	
12	¿Están autorizadas las compras previamente a su solicitud? (se analiza la suficiencia presupuestaria).?	X		10	10	X	X	X	
13	¿El Jefe de Compras examina que cada una de las contrataciones de compras esté debidamente justificada, mediante la solicitud de compra?	X		10	10	X	X	X	

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 1
4/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
14	¿Comparan que la factura y la orden de compra sean iguales?	X		10	10	X	X	X	
15	¿El Gerente General es el que se encarga de dar la autorización para la contratación de la compra?	X		10	10	X	X	X	
16	¿Si existe alguna orden de devolución del producto, se notifica al Gerente General?		X	10	0				
17	¿Se cotejan las unidades indicadas en las facturas con los pedidos?	X		10	10	X	X	X	



EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 1
5/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO			4%	3%	3%	
						EXISTE	ACTUALIZACIÓN	APLICACIÓN	
18	¿Se cotejan los precios de las facturas con el pedido que se realizó?	X		10	10	X	X	X	
19	Se concilian las órdenes de compra con las notas de entrega emitidas por el proveedor?		X	10	0				
20	¿Se inspeccionan los Insumos adquiridas, en cuanto a condición, cantidad, pesos, medidas o calidad por los responsables, antes de ingresar a bodega?	X		10	10	X	X	X	
TOTAL				200	148				

Elab. Por: X.V.	Fecha: 06/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 06/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**C 2
1/3**

Nivel de confianza

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

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

$$NC = \frac{148 \times 100}{200}$$

NC= 74 %

NR= 100 - NC

NR= 100 - 74

NR= 26 %

Nivel de Riesgo

Rojo	15% - 50%
Naranja	51% - 59%
Amarillo	60% - 66%
Verde	67% - 75%
Azul	76% - 95%

Riesgo	Confianza
Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Bajo
Mo. Moderado	Mo. Moderado
Mo. Bajo	Mo. Alto
Bajo	Alto

Nivel de Riesgo = Mo. Bajo

Nivel de Confianza = Mo. Alto

Elab. Por: X.V.	Fecha: 07/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 07/07/2009

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

C 2
2/3

Para poder medir este riesgo de auditoría en el Área de Compras de Materia Prima e Insumos de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., hemos tomado en cuenta los siguientes parámetros que sirven para establecer el grado de riesgo que se encuentra inmerso al instante de efectuar la Auditoría de Gestión.

RIESGO INHERENTE

El proceso Administrativo de Compras es simple, pues maneja cinco actividades en la compra de Materia Prima y siete actividades de compra de insumos relacionadas más con aspectos reglamentarios a seguir.

Este proceso se encuentra regulado por diferentes normas internas y externas lo que permite mantenerlo bajo control, el riesgo asumido se basa en variables económicas, sociales o políticas externas que afectan las condiciones establecidos como los proveedores, como el aumento de precio, limitaciones en la importación de algún insumo.

En conclusión el porcentaje de riesgo de auditoría inherente en el proceso de evaluación se considera 34%.

RIESGO DE CONTROL

Para medir los riesgos de control se ha tomado como base la Evaluación de Control Interno, para lo cual se aplicaron los Cuestionarios que sirvieron para identificar la confiabilidad de los controles.

Podemos concluir que el Riesgo de Control de Auditoría de Gestión es del 26%, que es el resultado del porcentaje óptimo que es del 100%, menos el resultado del porcentaje de la evaluación del 74%, que quiere decir un control interno alto.

RIESGO DE DETENCIÓN

El Riesgo de Detención que ha considerado el Equipo de Auditores es del 12%, siendo este un porcentaje bajo debido a que mediante la aplicación de los procedimientos y técnicas, pueden no lograrse detectar algunas de las deficiencias de los procesos en la Empresa Pasteurizadora Quito S.A.

RIESGO DE AUDITORÍA

Para calcular el riesgo de auditoría, se ha tomado en cuenta los siguientes porcentajes:

RIESGO DE AUDITORÍA= Riesgo Inherente*Riesgo de Control*Riesgo de Detención.

RIESGO DE AUDITORÍA= 34%*26%*12%

RIESGO DE AUDITORÍA= 1.06%

Podemos decir que el Riesgo de Auditoría que existe en el Área de Compras es del 1.06%, esto significa de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Compras, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
ANÁLISIS DE MUESTRA Y EVALUACIÓN DE PROVEEDOR
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 3
1/2

Nº	CÓDIGO	TOTAL MUESTRA	PARÁMETROS								CUMPLE REQUISITOS		VALOR/ LITROS
			T ° C	DENSIDAD	GRASA	PROTEINA	LACTOSA	SÓLIDOS TOTALES	SÓLIDOS NO GRASOS	RECuento DE BACTERIAS	SI	NO	
			10 - 20 °c	1.028 - 1.032	3.0% - 4.6%	2.8% - 3.1%	3.8% - 4.70%	11.8 -12.8%	8.3% - 11.3%	100.000 UFC/ml			
1	1048	200 ml	10	1.030	3,92	3,11	4,71	12,44	8,52	25.000	X		0,40
2	1413	200 ml	10	1.030	3,30	3,08	4,71	11,79	8,49	27.000	X		0,35
3	2765	200 ml	13	1.030	3,67	2,98	4,75	12,10	8,43	25.000	X		0,40
4	2793	200 ml	10	1.032	3,44	3,25	4,86	12,25	8,81	25.000	X		0,40
5	25643	200 ml	10	1.032	4,19	3,41	4,85	13,15	8,96	25.000	X		0,40
6	1021	200 ml	10	1.032	3,78	3,01	4,70	12,19	8,41	30.000	X		0,35
7	1023	200 ml	16	1.030	3,81	3,13	4,54	12,18	8,37	50.000	X		0,32
8	1068	200 ml	17	1.032	3,59	3,07	4,64	12,00	8,41	26.000	X		0,35
9	25643	200 ml	16	1.032	3,73	3,09	4,78	12,30	8,57	25.000	X		0,40
10	3409	200 ml	16	1.032	3,81	3,34	4,91	12,76	8,95	25.000	X		0,40
11	1152	200 ml	11	1.034	4,06	3,25	4,58	12,59	8,53	35.000	X		0,35
12	20569	200 ml	11	1.030	3,69	3,02	4,70	12,11	8,42	25.000	X		0,40
13	1100	200 ml	10	1.030	3,88	2,97	4,53	12,08	8,20	32.000	X		0,50
14	1434	200 ml	10	1.031	3,52	3,21	4,69	12,12	8,60	25.000	X		0,40
15	11591	200 ml	16	1.030	3,62	3,06	4,59	11,97	8,35	25.000	X		0,40



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

ANÁLISIS DE MUESTRA Y EVALUACIÓN

DE PROVEEDORES

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 3
2/2

COMENTARIO:

Se tomo los registros de muestras obtenidas de cada proveedor, donde se verificó su archivo cronológico y responsable. El Analista de Laboratorio, colaboro con nosotros y procedimos a verificar 15 muestras de los proveedores calificados por la empresa, comprobando la información registrada con la establecida en el Manual de Toma de Muestra y Procedimientos de Análisis de Control de Calidad.

MARCAS:

√ = Verificado con los archivos de los informes emitidos por Jefe de Laboratorio.

© = Comprobado con Manuales de Toma de Muestra y Procedimientos de Análisis de Control de Calidad.

Elab. Por: X.V.	Fecha: 08/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 08/07/2009

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
ENVÍO DE DOCUMENTOS A CUENTAS POR PAGAR
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 4
1/2

Nº	CÓDIGO.	VALOR/ LITROS	CANTIDAD MÍNIMO 400 LITROS	VALOR A PAGAR	FECHA ELABORADA	FECHA ENVIADA	PLAZO DE ENVIO 24 HORAS	
							CUMPLE	NO CUMPLE
1	1048	0,40	2.000	800,00	03/01/2008	05/01/2008		X
2	1413	0,35	3.000	1.050,00	04/01/2008	08/01/2008		X
3	2765	0,40	1.000	400,00	10/02/2008	12/02/2008		X
4	2793	0,40	700	280,00	11/02/2008	12/02/2008	X	
5	25643	0,40	1.000	400,00	12/03/2008	15/03/2008		X
6	1021	0,35	3.000	1.050,00	05/03/2008	08/03/2008		X
7	1023	0,32	800	256,00	08/04/2008	10/04/2008		X
8	1068	0,35	1.500	525,00	01/05/2008	02/05/2008	X	
9	25643	0,40	3.000	1.200,00	15/06/2008	16/06/2008	X	
10	3409	0,40	1.200	480,00	29/07/2008	31/07/2008		X
11	1152	0,35	1.375	481,25	15/08/2008	17/08/2008		X
12	20569	0,40	2.456	982,40	15/09/2008	18/09/2008		X
13	1100	0,50	1.896	948,00	20/10/2008	23/10/2008		X
14	1434	0,40	2.356	942,40	21/11/2008	22/11/2008	X	
15	11591	0,40	1.735	694,00	10/012/2008	12/012/2009		X





“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
ENVÍO DE DOCUMENTOS CUENTAS POR PAGAR
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 4
2/2

Comentario:

Realizando el respectivo análisis de los informes técnicos elaborados por el Analista de Laboratorio, se determino que la información es enviada al Área de Contabilidad en un plazo de 72 horas.

MARCAS:

√ = Verificado con los archivos de la empresa.

Elab. Por: X.V.	Fecha: 13/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 13/07/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
SOLICITUD DE COMPRA
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 5
1/2

Nº	DETALLE	Nº DE SOLICITUD	FIRMAS DE AUTORIZACIÓN	SOLICITUD DE DEPARTAMENTO	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	ENVASE TETRABRICK 1000 ml	203589	NO	Bodega Industrial		X
2	ENVASE TETRAPACK 1000 ml	405891	SI	Bodega Industrial	X	
3	ENVASE TETRAPACK 200 ml	608193	SI	Bodega Industrial	X	
4	FLEXI-VAC MLK	810495	SI	Bodega Industrial	X	
5	ENVASE TETRAPACK 1000 ml	1012797	SI	Bodega Industrial	X	
6	ENVASE TETRA FINO 1000 ML	1215099	SI	Bodega Industrial	X	
7	FLEXI-VAC MLK	1417401	SI	Bodega Industrial	X	
8	PITILLOS	1619703	SI	Bodega Industrial	X	
9	FLEXI-VAC MLK	1822005	NO	Bodega Industrial		X
10	ENVASE TETRAPACK 200 ml	2024307	NO	Bodega Industrial		X
11	ENVASE TETRABRICK 1000 ml	2226609	NO	Bodega Industrial		X
12	PITILLOS	2428911	SI	Bodega Industrial	X	
13	ENVASE TETRAPACK 200 ml	2631213	SI	Bodega Industrial	X	
14	ENVASE TETRABRICK 1000 ml	2833515	SI	Bodega Industrial	X	
15	PITILLOS	3035817	SI	Bodega Industrial	X	
16	FLEXI-VAC MLK	3238119	SI	Bodega Industrial	X	

✓



EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
SOLICITUD DE COMPRA
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 5
2/2

Nº	DETALLE	Nº DE SOLICITUD	FIRMAS DE AUTORIZACIÓN	SOLICITUD DE DEPARTAMENTO	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
17	PITILLOS	3440421	SI	Bodega Industrial	X	
18	ENVASE TETRA FINO 1000 ML	3642723	SI	Bodega Industrial	X	
19	FLEXI-VAC MLK	3845025	SI	Bodega Industrial	X	
20	ENVASE TETRA FINO 1000 ML	4047327	NO	Bodega Industrial		X

COMENTARIO:

Se revisó las solicitudes de compra verificando si cumplen con los requisitos establecidos y se determinó que existen 5 solicitudes sin firmas de autorización.

MARCAS:

√ = Verificado con los archivos solicitudes de compra emitidas por Bodega Industrial.

Elab. Por: X.V.	Fecha: 14/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 14/07/2009



EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
COTIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDOR
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 6
1/3

DETALLE	COTIZACIONES					
	ENVASES TETRA PACK			FUNDAS DE POLITILENO		
		TRETRA PACK CÍA LTDA.		PLASTLIT S.A.	FLEXIPLAST S.A	PLASTILENE ECUADOR S.A
Contiene todos los documentos solicitados		SI		SI	SI	SI
Certificación ISO 9001-2000		SI		SI	SI	SI
La certificación ISO 9001-2000 están actualizadas y están vigentes		SI		SI	SI	SI
Prueba de Satisfacción		SI		NO	SI	SI
Garantía		SI		SI	SI	SI
Forma de Pago		Efectivo, Crédito		Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito
Código de Barras		SI		SI	SI	SI
Plazo de Pago		15 días		8 días	15 días	30 días
Presentación de listas de precio		SI		SI	SI	SI
PROVEEDOR CALIFICADO		X			X	X

EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
COTIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDOR
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 6
2/3

DETALLE	COTIZACIONES					
	PITILLOS			INSUMOS QUÍMICOS		
	PLASTICOS ECUADOR S.A.	SORBIFLEX	PROMOCIONES FANTÁSTICAS	LABORATORIOS LIFE S.A	RHENAMIA S.A.	AGROALIMENTAR CÍA LTDA.
Contiene todos los documentos solicitados	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Las certificaciones son las solicitadas y están expedidas por autoridad competente	SI	NO	SI	SI	NO	NO
Las certificaciones ISO 9001-2000 están actualizadas y están vigentes	SI	NO	SI	SI	NO	NO
Prueba de Satisfacción	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Garantía		SI		SI		
Forma de Pago	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito	Efectivo, Crédito
Código de Barras	SI	SI	SI	SI		
Plazo de Pago	30 días	30 días	15 días	45 días	15 días	30 días
Presentación de listas de precio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PROVEEDOR SELECCIONADO			X	X	X	X



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
COTIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 6
3/3

COMENTARIO:

Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación verificando si cumplen con los requisitos establecidos, pero dos de los proveedores no poseen certificación otorgada por calificadores hacia el producto que ofrecen.

MARCAS:

√ = Verificado en el sistema y comparado con los convenios que tienen los proveedores con la empresa.

Elab. Por: X.V.	Fecha: 15/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 15/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

RECEPCIÓN DE INSUMOS

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

C 7

Nº	FACTURA	FECHA DE RECEPCIÓN	FIRMA / RESPONSABLE	
			SI	NO
1	001-002-0003457	13/01/2008	X	
2	001-001-0008001	19/01/2008	X	
3	001-001-0007999	18/02/2008	X	
4	001-001-0007867	23/02/2008	X	
5	001-002-0007777	02/03/2008	X	
6	001-001-0007945	14/03/2008	X	
7	001-001-0007542	01/04/2008	X	
8	001-002-0003672	19/04/2008	X	
9	001-001-0007998	14/05/2008	X	
10	001-001-0007492	30/05/2008		X
11	001-001-0007342	12/06/2008	X	
12	001-001-0007165	13/07/2008	X	
13	001-002-0003853	29/07/2008	X	
14	001-001-0007581	21/08/2008	X	
15	001-001-0007689	12/09/2008	X	
16	001-001-0007701	22/09/2008	X	
17	001-002-0003987	20/10/2008	X	
18	001-001-0007734	08/11/2008	X	
19	001-001-0007231	12/12/2008	X	
20	001-001-0007743	18/12/2008	X	



COMENTARIO:

El responsable de Bodega Industrial de la empresa al recibir los insumos firma la factura una vez verificado la cantidad, precio, y calidad de los mismos que sea acorde a lo que la Empresa solicito. Es así que de veinte facturas revisadas, únicamente una no estuvo firmada y eso es porque la factura fue entregada después ya que esa mercadería fue enviada con guía de remisión y nota de entrega.

MARCAS:

√= Verificado por archivo de la empresa

Elab. Por: X.V.	Fecha: 17/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 17/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
ENVÍO DE DOCUMENTOS CUENTAS POR PAGAR
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

C 8

NARRATIVA

Entrevistado: Sr. Fernando Larrea

Fecha: 16 de Julio del 2009.

Una vez que llegan los insumos y son recibidos por el responsable de bodega industrial, deja las facturas en el escritorio del Asistente Contable, es ahí donde el personal de Contabilidad las archiva secuencialmente, acorde con cada proveedor, Y se encarga de realizar los registros y pagos respectivos completando así proceso de recepción de insumos y envió de documentos para su contabilización.

Elab. Por: X.V.	Fecha: 20/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 20/07/2009

“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 9

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES	RESULTADOS	INTERPRETACIÓN
1	Muestras aprobadas	Muestras que cumplen requisitos/ Total de muestras	15/15	100%	El resultado obtenido es 1 , lo que significa , que es favorable y existe efectividad del proceso en el análisis de las muestras
2	Eficiencia envío de reporte	Tiempo ejecutado/Tiempo Programado	72/48	150%	El resultado obtenido es de 1.5, es deficiente, envía la información, con un tiempo 50% mayor al planificado.
3	Solicitud de Compra	Solicitudes de compra que cumplen requisitos / Total de solicitudes de compra	15/20	75%	El resultado obtenido el 75% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 20 solicitudes emitidas por la Bodega Industrial 5 cumplen con los requisitos requeridos.
4	Nivel de cumplimiento de Proveedores	Proveedores que cumplen requisitos / Total de Proveedores	6/8	75%	El resultado obtenido el 75% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 8 proveedores 2 no cumplen con los requisitos de calificación.
5	Entrega perfectamente recibidas	Pedidos que cumplen especificaciones/Total de Órdenes de compras	20/20	100%	De los pedidos recibidos los productos han cumplido con las especificaciones, y han sido recibidos en la empresa.

Elab. Por: X.V.	Fecha: 21/07/2009
Sup. Por: VM	Fecha: 21/07/2009



EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 10
1/7

HALLAZGO N° 1

Envío de Documentos a Cuentas por Pagar para su contabilización.

Procedimiento:

CONDICIÓN:

Realizando el respectivo análisis de los informes técnicos elaborados por el Analista de Laboratorio, se determino que la información es enviada al Área de Contabilidad en un plazo de 72 horas.

CRITERIO:

De acuerdo a la política establecida por el Laboratorio Central, la entrega de la información al Área de Contabilidad debe ser en un plazo máximo de 48 horas laborables enviando de manera oportuna la información.

CAUSA:

Lo antes mencionado se debe a que el responsable del Laboratorio Central, muchas veces se encuentra fuera de dicha área, ya que tiene que tomar las muestras de leche cruda de los tanqueros que llegan en el transcurso del día, y la información no se envía en el plazo establecido.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**C 10
2/7**

EFEECTO:

Es por lo expuesto que durante el año 2008 el proceso excede el 50% de lo establecido en el Manual de Compras, esta situación ocasiona que se acumule trabajo y se realice los pagos a los proveedores atrasados.

CONCLUSIÓN:

El Laboratorio Central no entrega la información en el plazo máximo de 48 horas y el responsable no se encuentra en su lugar de trabajo ya que tiene que tomar las muestras de leche cruda de los tanqueros que llegan en el transcurso del día.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Laboratorio

Solicitar al Área de Recursos Humanos contratar un Asistente de Laboratorio para que cumpla con sus actividades normales dentro del lugar de trabajo Laboratorio Central para así poder elaborar y enviar la información en el plazo establecido.

Al Jefe de Producción

Mantener un control de cada uno de los tanqueros, a fin de contar con un control adecuado en cuanto a las horas específicas de recepción de leche cruda.

REFERENCIA: C 4 1/2, página N° 187

Elab. Por: X.V.	Fecha: 22/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 22/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”
HOJA DE HALLAZGO
ÁREA DE COMPRAS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 10
4/7

HALLAZGO Nº 2

Solicitud de Compra

Procedimiento

Revisar de forma selectiva las solicitudes de compra que posean firma de respaldo y verificar que haya incluido el Departamento que realiza la solicitud.

CONDICIÓN:

Se revisó las solicitudes de compra verificando si cumplen con los requisitos establecidos y se determinó que existen 5 solicitudes sin firma de autorización.

CRITERIO:

De acuerdo con las políticas del Área de compras, esta menciona que el Jefe de Bodega debe firmar la solicitud de compra; caso contrario no se recibirá y tampoco se realizara el trámite respectivo sino cumple con los requisitos solicitados.

CAUSA:

Esta situación se debe a que el Jefe de Compras, no cumplió con lo establecido en el Manual de procedimiento de Compras, además el Jefe de Bodega Industrial



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**C 10
4/7**

se encontraba de vacaciones y por ello las órdenes de compra no tenían la firma correspondiente.

EFECTO:

Es por lo expuesto que durante el año 2008 se recibieron solicitudes de compra sin firmas de autorización, sin cumplir con lo dispuesto en las políticas del Área.

CONCLUSIÓN:

El Área de Compras recibe los solicitudes de compra sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Compras

Deberá llegar a un acuerdo el Jefes de Bodega Industrial y dar a conocer que si no se cumple con los requisitos solicitados, no se dará trámite.

Recibirá las solicitudes de compra exclusivamente cuando cuente con las firmas de respaldo del Jefe de Área, cumpliendo las disposiciones reglamentarias internas.

REFERENCIA: C 5 1/2, página Nº 189

Elab. Por: X.V.	Fecha: 22/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 22/07/2009



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 10
5/7

HALLAZGO Nº 3

Cotización y Evaluación de Proveedores

Procedimiento

Revisar si los proveedores calificados por la empresa cumplen con todos los requisitos establecidos y determinar el nivel de cumplimiento.

CONDICIÓN:

Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación verificando si cumplen con los requisitos establecidos, pero dos de los proveedores no poseen certificación otorgada por calificadoros hacia el producto que ofrecen.

CRITERIO:

De acuerdo al Manual de Compras para calificar ciertas condiciones de los proveedores, se exige que todos sean cumplidos a cabalidad, sin ninguna preferencia. En caso de no cumplirse se debe ser rechazada u otorgar un plazo oportuno para que implemente las mejoras y en ese momento realizar el contrato.



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

**C 10
6/7**

CAUSA:

Lo antes mencionado se debe a que al momento de solicitar la documentación respectiva a los proveedores se comunicó que se encuentra en proceso de obtención de la certificación.

EFECTO:

Al no cumplir en la exigencia cabal de todos los requisitos para los proveedores de insumos, la empresa esta afectada su seriedad y respecto ante sus propias políticas, haciendo que la empresa no cumpla eficientemente con sus objetivos y metas institucionales y por ende no mejore sus procesos e imagen empresarial.

CONCLUSIÓN:

La empresa esta siendo demasiado flexible con sus proveedores a no exigir el cumplimiento total de los requerimientos, ocasionando un irrespeto a sus propias políticas.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Compras

Mantener los requerimientos establecidos a sus proveedores, pues esto mejora la imagen de su empresa y la hace más competitivo



“EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.”

HOJA DE HALLAZGO

ÁREA DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

C 10
7/7

Otorgar plazos prudentes a los proveedores que tienen algún problema con el cumplimiento de requisitos para que obtengan la certificación, siempre y cuando se compruebe el interés de parte del proveedor.

REFERENCIA: C 6 1/3, página N° 191

Elab. Por: X.V.	Fecha: 23/07/2009
Sup. Por: V.M.	Fecha: 23/07/2009

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

5.3.1 INFORME DE AUDITORÍA

INFORME DE AUDITORÍA

CAPÍTULO I

1.1 MOTIVO DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse los Procesos Administrativos de Recursos Humanos y Compras de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A., se realizó de acuerdo al oficio 010RH-ORI del 15 de Noviembre del 2008, expedido por el Gerente General de la Empresa, con el propósito de identificar el logro de los objetivos internos y resultados esperados por las Áreas.

1.2 OBJETIVO DEL EXAMEN

Determinar si los mecanismos y procedimientos aplicados por la entidad en la administración de los recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral y del rendimiento del personal.

Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.

Posibilitar el mejoramiento de la administración de los Recursos Humanos.

Verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las compras de materia prima e Insumos realizadas por el Área.

Determinar el grado de eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos dentro de los procesos de compras.

Verificar la aplicación de indicadores de gestión en la evaluación del proceso de compras.

1.3 ALCANCE DE AUDITORÍA

Para la realización de la Auditoría de Gestión a los Proceso Administrativo de Recursos Humanos y Compras comprendió el periodo del 1º de enero al 31 de Diciembre 2008.

1.4 BASE LEGAL

La empresa Pasteurizadora Quito fue creada en la ciudad de Quito, el nueve de mayo de mil novecientos sesenta, ante el Notario Segundo del Cantón Quito; se constituye la Compañía "Pasteurizadora Quito Sociedad Anónima" que fue aprobada por el Señor Superintendente de Compañías encargado mediante la resolución No.2 del 01 de junio de 1960.

Organismos de Control

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI).
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ✓ Régimen Agropecuario.
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).
- ✓ Organización Internacional para la Normalización (ISO).

Códigos y Leyes.

- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Reglamento de Venta y Retención
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Ley del Seguro Social
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.
- ✓ Normas Inen.- (Leche cruda, Requisitos).
- ✓ Norma ISO 9001:2000

1.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La Empresa Pasteurizadora Quito S.A., en el estatuto de la compañía publicado en el año 2005 establece el siguiente objetivo principal:

“Procesar e industrializar leche u otros productos alimenticios, para el consumo en la ciudad de Quito, o en otros mercados, Para el cumplimiento de su fin”

- a) Adicionalmente se señalan los siguientes objetivos secundarios:
- b) Operará plantas pasteurizadoras e instalará las industrias derivadas que fueren necesarias.
- c) Estimulará el aumento y mejora de la producción lechera, ofreciendo a los productores precios justos, de acuerdo con la calidad del producto.
- d) Incentivará el consumo de leche y derivados, ofreciendo al consumidor productos higiénicos, de calidad garantizada.
- e) Fomentará la producción lechera en el área de su influencia.

1.6 OBJETIVO DE LAS ÁREAS

1.6.1 RECURSOS HUMANOS

- ✓ Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, son los más adecuados para el correcto funcionamiento en el Área de Recursos Humanos.

1.6.2 COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

- ✓ Asegurar una planificación efectiva de las compras de materia prima e insumos para el área de producción y bodega industrial, de manera que permita garantizar la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

2.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Visión planteada de manera que no visualiza el futuro.

Se identifico que la Visión se encuentra planteada de manera que no visualiza el futuro frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que es la empresa hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

De acuerdo a los principios fundamentales de la Planificación Estratégica la Visión debe ser desarrollada apegada a lo que la empresa quiere ser, la imagen futura de la organización, en aspectos como clientes, competencia o posicionamiento del mercado estos debe explotar al máximo cada uno de los

recursos que componen la organización con el fin de involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión.

El desconocimiento por parte de las personas encargadas de la elaboración del plan estratégico.

Esto ocasiona que el personal no conoce el rumbo al cual se dirige la empresa, ni en el lugar en que la Empresa se posicionaría mediante la correcta ejecución de su trabajo.

Conclusión

La falta de conocimiento de los encargados de elaboración del Plan Estratégico ha hecho que la visión no refleje el rumbo y posicionamiento deseado en el futuro.

Recomendaciones

Contratará al personal idóneo con el fin de reformular la Visión de tal forma que todas las actividades estén relacionadas con la misma, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera en el futuro.

2.1.2 Personal seleccionado sin cumplir requisitos.

Se analizó la documentación que respalda el proceso de selección y contratación del personal de los últimos 10 empleados contratados por la Empresa; los cuales tres empleados ingresaron sin rendir los respectivos exámenes y dos empleados fueron seleccionados a pesar de haber reprobado.

El art. 10 del Reglamento Interno del Personal señala que los empleados serán seleccionados únicamente rindiendo y aprobando los respectivos exámenes, en los que se evalúa la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad.

Lo antes mencionado se debe a que no hay una correcta supervisión por parte del Gerente de Recursos Humanos a los responsables del proceso de selección del personal.

Es por lo expuesto que el personal seleccionado no se encuentra correctamente evaluado con respecto a su capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad, afectando así al cumplimiento de los objetivos de las Áreas y la Empresa.

CONCLUSIÓN:

El Área de Recursos Humanos realiza la selección del personal sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Se difundirá y aplicará a los empleados encargado del proceso de selección del personal el Manual de políticas y normas, enfatizando como requisito fundamental la aprobación de los exámenes para el ingreso de los aspirantes a la Empresa.

Se evaluará inmediatamente a los cinco empleados, con el fin de determinar el nivel de conocimiento y capacidades del cargo que desempeñan de tal manera que sean confirmados o reubicados en los cargos según los resultados obtenidos.

2.1.3 Incumplimiento de requisitos de contratación de personal.

Se analizó la documentación que respalda el proceso de selección y contratación del personal de los últimos 10 empleados contratados por la Empresa, de los cuales cinco empleados fueron contratados por un año.

Al respecto, el art. 13 del Reglamento Interno del Personal, señala que el contrato será de prueba por el lapso de noventa días, con sujeción a las normas del Código de trabajo, dentro de este periodo, se podrá verificar las cualidades y condiciones del trabajador.

Lo antes mencionado se debe a que no hay una correcta supervisión por parte del Gerente de Recursos Humanos en el proceso de contratación del personal. Es por lo expuesto que durante el año 2008 se contrato a cinco empleados por un año, sin cumplir con lo dispuesto en la reglamentación interna.

CONCLUSIÓN:

El Área de Recursos Humanos realiza la contratación del personal sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Mantendrá un control individualizado de cada empleado que ingrese a la Empresa, a fin de supervisar que las contrataciones realizadas y cumplan con las disposiciones internas de la misma.

2.1.4 Personal no asiste a Capacitaciones.

Realizando un análisis de la capacitación otorgada por la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. se verifico que de las 40 personas convocadas a la capacitación en los diferentes campos asistieron 30 empleados y 10 empleados no asistieron.

El art. 30 del Reglamento interno del Personal establece que los empleados serán capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que cumplan.

Lo antes mencionado se debe a que no existe la correcta difusión por parte de las autoridades y la aplicación de las sanciones respectivas.

Esta situación ocasiona que el personal no se encuentra capacitado originando perdida de recursos y retraso en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

CONCLUSIÓN:

Los empleados no asisten a las capacitaciones que realiza la empresa por falta de comunicación y aplicación de sanciones.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Se comunicará a los Jefes de cada Área el Plan de Capacitación con el fin que los empleados sean informados oportunamente.

Al Sr. Gerente General

Establecerá y pondrá en funcionamiento las sanciones al trabajador que no cumpla con el Plan de Capacitación y aprobarlo, deberá reintegrar el valor cubierto por la Empresa.

2.1.5 Evaluación del personal incompleta

Se establece que la última evaluación fue realizada hace un año y que cubrió solamente el 60% del personal, pues no se concluyó este trabajo.

De acuerdo al art. 20 del Reglamento interno del Personal señala que la evaluación será continua y formativa. Los líderes de cada proceso tienen la obligación de hacer registros de evaluación en los formatos establecidos por lo menos una vez cada trimestre. Sobre la base de tales registros, se realizará la evaluación de desempeño del personal.

Esta situación se debe a que existió una migración de sistema operativo de la Empresa en el momento que se realizaba la evaluación del personal.

Esta situación causó que solamente 15 empleados de la Empresa fueran evaluados, originando que no se conozca el nivel de conocimientos, capacidades, asistencia, puntualidad de todos los empleados.

CONCLUSIÓN:

El Área de Recursos Humanos no se realizó las evaluaciones a todos los miembros de la organización.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Gerente de Recursos Humanos

Realizará la evaluación a los miembros de la organización que no fueron evaluados con el fin de verificar que los conocimientos, capacidades, asistencia, puntualidad, sean acordes con el cargo que ostentan y los objetivos que deben cumplir.

2.2 ÁREA DE COMPRAS

2.2.1 Retraso en el envío de Informes Técnicos a Cuentas por pagar

Realizando el respectivo análisis de los informes técnicos elaborados por el Analista de Laboratorio, se determinó que la información es enviada al Área de Contabilidad en un plazo de 72 horas.

De acuerdo a la política establecida por el Laboratorio Central, la entrega de la información al Área de Contabilidad debe ser en un plazo máximo de 48 horas laborables enviando de manera oportuna la información.

Lo antes mencionado se debe a que el responsable del Laboratorio Central, muchas veces se encuentra fuera de dicha área, ya que tiene que tomar las muestras de leche cruda de los tanqueros que llegan en el transcurso del día, y la información no se envía en el plazo establecido.

Es por lo expuesto que durante el año 2008 el proceso excede el 50% de lo establecido en el Manual de Compras, esta situación ocasiona que se acumule trabajo y se realice los pagos a los proveedores atrasados.

CONCLUSIÓN:

El Laboratorio Central no entrega la información en el plazo máximo de 48 horas y el responsable no se encuentra en su lugar de trabajo ya que tiene que tomar las muestras de leche cruda de los tanqueros que llegan en el transcurso del día.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Laboratorio

Solicitar al Área de Recursos Humanos contratar un Asistente de Laboratorio para que cumpla con sus actividades normales dentro del lugar de trabajo Laboratorio Central para así poder elaborar y enviar la información en el plazo establecido.

Al Jefe de Producción

Mantener un control de cada uno de los tanqueros, a fin de contar con un control adecuado en cuanto a las horas específicas de recepción de leche cruda.

2.2.2 Solicitud de compra aprobadas sin cumplir requisitos.

Se revisó las solicitudes de compra verificando si cumplen con los requisitos establecidos y se determinó que existen 5 solicitudes sin firma de autorización.

De acuerdo con las políticas del Área de compras, esta menciona que el Jefe de Bodega debe firmar la solicitud de compra; caso contrario no se recibirá y tampoco se realizara el trámite respectivo sino cumple con los requisitos solicitados.

Esta situación se debe a que el Jefe de Compras, no cumplió con lo establecido en el Manual de procedimiento de Compras, además el Jefe de Bodega Industrial

se encontraba de vacaciones y por ello las órdenes de compra no tenían la firma correspondiente.

Es por lo expuesto que durante el año 2008 se recibieron solicitudes de compra sin firmas de autorización, sin cumplir con lo dispuesto en las políticas del Área.

CONCLUSIÓN:

El Área de Compras recibe las solicitudes de compra sin considerar lo dispuesto en la normativa interna.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Compras

Deberá llegar a un acuerdo con el Jefe de Bodega Industrial y dar a conocer que si no se cumple con los requisitos solicitados, no se dará trámite.

Recibirá las solicitudes de compra exclusivamente cuando cuente con las firmas de respaldo del Jefe de Área, cumpliendo las disposiciones reglamentarias internas.

2.2.3 Selección de proveedores sin cumplir requisitos

Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación verificando si cumplen con los requisitos establecidos, pero dos de los proveedores no poseen certificación otorgada por calificadoros hacia el producto que ofrecen.

De acuerdo al Manual de Compras para calificar ciertas condiciones de los proveedores, se exige que todos sean cumplidos a cabalidad, sin ninguna preferencia. En caso de no cumplirse se debe ser rechazada u otorgar un plazo oportuno para que implemente las mejoras y en ese momento realizar el contrato.

Lo antes mencionado se debe a que al momento de solicitar la documentación respectiva a los proveedores se comunicó que se encuentra en proceso de obtención de la certificación.

Al no cumplir en la exigencia cabal de todos los requisitos para los proveedores de insumos, la empresa esta afectada su seriedad y respecto ante sus propias políticas, haciendo que la empresa no cumpla eficientemente con sus objetivos y metas institucionales y por ende no mejore sus procesos e imagen empresarial.

CONCLUSIÓN:

La empresa esta siendo demasiado flexible con sus proveedores a no exigir el cumplimiento total de los requerimientos, ocasionando un irrespeto a sus propias políticas.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Compras

Mantener los requerimientos establecidos a sus proveedores, pues esto mejora la imagen de su empresa y la hace más competitivo.

Otorgar plazos prudentes a los proveedores que tienen algún problema con el cumplimiento de requisitos para que obtengan la certificación, siempre y cuando se compruebe el interés de parte del proveedor.

Atentamente,

Ing. Verónica Moreno Andrade

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, ANEXOS

6.1 CONCLUSIONES

- ✓ La aplicación de la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos de Recursos Humanos y Compras de la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. se pudo determinar la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de las operaciones, actividades que realiza cada área, se logró identificar las debilidades y fortalezas existentes en los mismos, así como establecer responsabilidades y emitir medidas correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.
- ✓ Al finalizar la Auditoría de Gestión, se logró cumplir con los Objetivos planteados en el Plan de Tesis, estableciendo recomendaciones que permiten que la Empresa Pasteurizadora Quito S.A. mejorar sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.
- ✓ La función que desempeña el auditor en la aplicación de la Auditoría de Gestión es vital, ya que el nivel de conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento en sustentar el trabajo son elementos primordiales para lograr los resultados esperados.
- ✓ La presente tesis, tiene como objeto servir de guía a los estudiantes, profesionales y a toda persona que tenga interés y necesite apoyo sobre el tema.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe implementar las recomendaciones realizadas en esta auditoría, con la finalidad de que beneficie a los usuarios en forma oportuna, con cambios positivos y pertinentes que permitan a la Gerencia General tomar las acciones correctivas en forma adecuada.
- ✓ A través del desarrollo de la auditoría de gestión a la empresa Pasteurizadora Quito S.A se pudo determinar que no está utilizando sus recursos de manera eficiente, es así que deberá tomar en consideración las recomendaciones realizadas y actuar de manera inmediata si la empresa desea seguir creciendo.
- ✓ Todos los profesionales y futuros profesionales de la carrera en Ingeniería en Finanzas y Auditoría deben actualizarse continuamente en los conocimientos, ya que implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrando a lo largo de una vida profesional mediante participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización.
- ✓ Todas las personas que utilicen esta tesis como herramienta de investigación para enriquecer y fortalecer su formación académica, además que sea un instrumento para incentivar a futuras investigaciones que apoyen al campo en el que se desarrolla el trabajo.

6.3 ANEXO

ANEXO Nº 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señores:

Empresa Pasteurizadora Quito S.A.

Presente:

Reciba un cordial saludo de parte de la Firma de Auditoría Verónica Moreno Andrade & Asociados, quienes esperamos se encuentren cosechando éxitos en labores que desempeñan.

Nos es grato informarle que nuestra empresa ofrece servicios de Auditoría de Gestión con base técnicas y procedimientos, rigiéndose por las leyes establecidas en nuestro país. Por lo cual, ponemos a sus órdenes nuestra oficina, para poder realizar el trabajo de auditoría externa requerido por su entidad, para la cual es importante mencionar los siguientes aspectos:

I. PLANEACIÓN

Nuestras actividades de planeación consisten entre otras en la comprensión del negocio del ente económico, su proceso administrativo y la realización de procedimientos analíticos, la mayoría de actividades implican reunir información que nos permita evaluar los riesgos a nivel de cada proceso, operación y riesgo específicos indicados o no indicados y desarrollar un plan de auditoría adecuado.

II. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se hará revisión especial a los procesos administrativos que hacen parte de la Empresa que se realizaron durante el año 2008, así como de procedimientos específicos de los Informes correspondientes preparados de acuerdo con las leyes del país.

III. INFORMES

Para la Junta de Accionistas

Periódicamente y en su debida oportunidad se presentara a los Órganos de Administración, información sobre los procesos administrativos, los actos de los Administradores, la gestión, el control interno, la documentación legal y estatutaria, los demás aspectos que considere necesario resaltar.

IV. VALOR AGREGADO DE NUESTROS SERVICIOS

Periódicamente se emitirá Circulares informativas con el propósito de mantener actualizados a nuestros usuarios sobre los cambios que susciten en los temas legales, comerciales o nuevas técnicas en asuntos financieros, administrativos, organizacionales del sistema entre otros, además se analiza el impacto de los cambios en las disposiciones que correspondan y algunos consejos para mejorar la parte operativa y administrativa del ente económico auditado.

V. EDUCACIÓN CONTINUA

La firma cuenta con un programa de capacitación permanente para sus funcionarios tanto para lo que tiene que ver con el ejercicio de la práctica de la

Auditoría, como la actualización en temas de mayor trascendencia que afecte el ejercicio en nuestra profesión.

Esta educación se hace extensiva a nuestros usuarios mediante organización de eventos externos programados de acuerdo con temas de interés y de actualidad.

VI. ANTECEDENTES DE LA FIRMA

Es importante mencionar que nuestra firma de auditoría ha brindado sus servicios a prestigiosas empresas, de nuestro país como:

a) Sector Comercial

- ✓ Supermercados La Favorita S.A.
- ✓ La Ganga S.A.
- ✓ Grupo Wright
- ✓ Omnibus BBP
- ✓ Farcomed (Fybeca)

b) Instituciones Financieras

- ✓ Banco Produbanco
- ✓ Banco del Pichincha

c) ONG's

- ✓ Fundación "Ecuador Diverso"
- ✓ Fundación "Ernesto Pinto Castillo"

Inmobiliarias

- ✓ Naranjo & Ordoñez S.A.
- ✓ Iberhabitat S.A.
- ✓ La Pampa S.A. LAPSA

Sector Agropecuario

- ✓ Corporación Nacional De Avicultores.
- ✓ Agro Industria Tomardie S.A.

Manifiesto, que será un grato honor proporcionar nuestros servicios.

Cordialmente,

Ing. Verónica Moreno Andrade.
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

ANEXO Nº 2



Quito 22 de Mayo del 2009

OFICIO No. 0001205

Señorita

Verónica Moreno Andrade

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

Presente

De mi consideración:

A través del presente, le comunico que se otorgarán las facilidades del caso de conformidad a la solicitud presentada por usted, para el inicio de la Auditoría de Gestión a las Áreas de Recursos Humanos y Compras, la misma que comenzará el 1º de Junio del 2009, del período comprendido del 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2008, para la cual contará con el apoyo de todo el personal responsable de la Áreas, así como de la información necesaria para el cumplimiento de la auditoría.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

Hernán Patricio Calderón Segovia

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.

Planta y oficinas Quito:
Pedro Pinto 610 y Av. Napo, Luluncoto
PBX: 2651 880 | FAX: 2653 632 | 2614 992
comercializacion@vitaleche.com

Oficina Guayaquil:
Av. Martha Bucarám de Roldós. Vía a Daule.
Km 5 1/2 y Calle cuarta, Mapasingue Oeste.
Telf.: 042 855 614 / 615 | Website: www.pasteurizadoraquito.com



ANEXO Nº 3
CARTA DE CONVENIO

Quito, 25 de Mayo del 2009

Eco. Patricio Calderón
Gerente General
Empresa Pasteurizadora Quito S.A.
Calle Pedro Pinto # 610 y Av. Napo

Estimado Sr. Gerente

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio, y la naturaleza de los servicios que se llevarán a cabo para la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos y Compras. Las condiciones son las siguientes:

Periodo. Este convenio tendrá una vigencia de cuarenta días laborables, iniciándose el 1º de Junio del 2009. Ninguna de las partes puede dar por concluido el contrato antes de treinta (30) días de la entrega del aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En caso de terminación, el auditor será compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

Obligaciones. Nuestras obligaciones incluyen:

- a) Aplicación de una Auditoría de Gestión.
- b) Presentación de reportes semanales del progreso del proyecto.

- c) Preparación del reporte final y exposición ante la directiva de la Empresa de un documento que incluya observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Compensación. La compensación por nuestros servicios será de cuatro mil 00/100 dólares americanos (USD 4.000.00) más el 12 % del IVA. Otros costos, como de transportación, serán facturados por separado.

Anexamos a ésta una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Atentamente

Ing. Verónica Moreno Andrade

Aceptado y Aprobado

_____ Fecha _____

Eco. Herman Patricio Calderón Segovia

Gerente General

Empresa Pasteurizadora Quito S.A.

ANEXO Nº 4

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebra, por una parte, Empresa Pasteurizadora Quito S.A. a quien en lo sucesivo se denominará el **PRESTATARIO**, representada por el Economista Herman Patricio Calderón Segovia en su carácter de Representante Legal y por otra parte Ingeniera Verónica Moreno Andrade, a quien en lo sucesivo se le denominará el **PRESTADOR**, de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. Del PRESTATARIO

- 1.1. Declara el **PRESTATARIO** que es una empresa legalmente constituida mediante resolución número 2 ante el Notario Segundo del Cantón Quito y con Registro Único de Contribuyente 1790050564 - 001.
- 1.2. Que el Representante Legal tiene facultades legales suficientes para representar al **PRESTATARIO** en términos de la Escritura Pública celebrada ante el Notario Tercero del Cantón Quito, doctor Roberto Salgado, el 20 de octubre del 2005, inscrito en el Registro Mercantil el 28 de Noviembre del 2005, y aprobado mediante resolución Nº 05.Q.I.J.4651, de la Superintendencia de Compañías el 10 de Noviembre del 2005.
- 1.3. Declara el **PRESTATARIO** que requiere en forma transitoria de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desarrollar los servicios de auditoría de gestión para efectuar actividades tales como diagnostico administrativo,

análisis de los procesos administrativos, evaluación de control interno, funcionamiento general, entre otros.

1.4. Para efectos del presente contrato el PRESTATARIO señala como su domicilio el ubicado en Calle Pedro Pinto # 610 y Av. Napo en la provincia Pichincha ciudad de Quito.

2. Del PRESTADOR del servicio

2.1. Declara que es de Nacionalidad Ecuatoriana y se identifica con Verónica Moreno Andrade & Asociados, Registro Único de Contribuyente 1716644537- 001, con el grado de escolaridad Superior, con domicilio Av. 6 de diciembre 3660 e Ignacio Bossano piso 9 en la provincia Pichincha ciudad de Quito.

2.2. Asimismo, el **PRESTADOR** declara bajo protesta de decir verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidad y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que requiere el **PRESTATARIO**, al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse para la ejecución de los servicios objeto de este contrato y como consecuencia conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomienda.

Vistas las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. El **PRESTADOR** acepta y se compromete a proporcionar sus servicios al **PRESTATARIO**, a sus representantes o a quien

sus derechos represente, realizando de manera personal las actividades mencionadas en la declaración 1.3 de este contrato.

Para efectos de lo anterior el **PRESTATARIO** proporcionará al **PRESTADOR** los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato, y que se describen en el anexo A de! presente contrato.

SEGUNDA. El **PRESTADOR** acepta y se compromete a realizar las actividades que el **PRESTATARIO** determine, las cuales serán eventuales y transitorias, para lo que deberá aplicar toda su capacidad y conocimientos para cumplirlas de manera satisfactoria, así como guardar una conducta ética durante la vigencia del contrato.

El **PRESTADOR** se obliga a desempeñar sus actividades en el lugar o lugares en los que se requieran de sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio del **PRESTATARIO**, las cuales deberá ejecutar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato. Por su parte, el **PRESTATARIO** se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de la prestación de los servicios.

TERCERA. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES. El **PRESTADOR** adecuará el desempeño de sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato. Por lo tanto, las actividades deberá desarrollarlas de conformidad con las necesidades del **PRESTATARIO**.

En el caso de que el **PRESTATARIO** requiera que el **PRESTADOR** del servicio se traslade a otra ciudad, proporcionará los medios necesarios para cumplir con el objeto.

CUARTA. HONORARIOS. El **PRESTATARIO** se compromete a cubrir al

PRESTADOR en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad total de tres mil 00/100 dólares americanos (USD 4.000.00) cual se cubrirá en dos partes 60% antes de empezar la Auditoría de Gestión y el 40% restante al finalizar, con la aplicación de retención de impuestos vigente para el periodo.

Bajo ninguna circunstancia los honorarios establecidos variarán durante la vigencia del presente contrato. En caso de la existencia de alguna causa de rescisión, solo se cubrirán los honorarios por el tiempo en que se haya prestado el servicio.

El **PRESTADOR** expresa su conformidad y autoriza al **PRESTATARIO** para que deduzca de sus honorarios los impuestos a su cargo, especialmente los que se refieren a los artículos correspondientes de la ley Orgánica de Régimen Tributaria Interna.

QUINTA, OBLIGACIONES. El **PRESTADOR** se compromete a desempeñar las actividades de este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia. Asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, el asunto o asuntos que se le confíen.

El incumplimiento de lo establecido en el presente contrato será motivo de rescisión del mismo y de la aplicación de las disposiciones legales correspondientes. El **PRESTADOR** es el único responsable de cualquier daño o perjuicio que se cause con motivo de las actividades contratadas y que sea consecuencia de la impericia, negligente o irresponsabilidad del mismo, por lo cual se libera de cualquier responsabilidad al **PRESTATARIO**.

SEXTA. VIGENCIA. Las partes contratantes convienen en que la vigencia del contrato será del 1º de Junio al 31 de Julio del 2009.

SÉPTIMA. RESCISIÓN. El **PRESTATARIO** tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato se están ejecutando por el **PRESTADOR** de acuerdo con las cláusulas pactadas; el incumplimiento de las actividades del **PRESTADOR**, dará lugar a la rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por el **PRESTATARIO** dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

OCTAVA. Para el caso de que se de por concluida la vigencia del presente contrato o se aplique la rescisión mencionada, el **PRESTADOR** se obliga a devolver en buen estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por el **PRESTATARIO** para el buen desempeño de sus actividades.

NOVENA. TERMINACIÓN. Las partes convienen en que el **PRESTATARIO** tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá comunicarlo por escrito al **PRESTADOR** con quince días de anticipación.

DÉCIMA. PRINCIPIOS LEGALES. Las partes convienen en someterse para todo lo no expresamente previsto en este contrato.

DÉCIMA PRIMERA. EXCLUSIÓN. Ambas partes reconocen que el presente es un contrato civil por lo cual no le son aplicables leyes laborales de ningún tipo.

DÉCIMA SEGUNDA. JURISDICCIÓN. Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, así para todo aquello que no se encuentre expresamente estipulado en él, las partes convienen someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles de la Ciudad de Quito, por lo que tanto el **PRESTATARIO** como el **PRESTADOR** renuncian a la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenida legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en la Ciudad el día 28 de Mayo del 2009.

GERENTE GENERAL
Eco. Herman Patricio Calderón Segovia

AUDITOR
Ing. Verónica Moreno Andrade

TESTIGO
Ing. Jorge Markley Vergara

TESTIGO
Lic. Carla Brito Acosta

BIBLIOGRAFÍA

- Whittington Ray. Kart Pany, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.
- Franklin F., Benjamín Enrique, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CAMBIO, 2ª Edición, Editorial Person Educación de México, 2007.
- Holmes Artur W. AUDITORIA PRINCIPIOS Y DOCUMENTOS, 2ª Edición en Español, Editorial Hispanoamérica, México, 1970.
- Mantilla B., Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia 2000.
- Ramírez Padilla David Noel, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición.
- Badillo Jorge, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Quito – Ecuador, Octubre 2007.
- Vásquez Victor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, 2ª edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre, 2002.
- Maldonado Milton K., AUDITORÍA DE GESTIÓN, Edi Abaca, Quito – Ecuador, 2001.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Batista Lucio Pilar, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Mc Graw Hill, Segunda Edición, CV México, 1998.
- Cepeda Alonso Gustavo, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- www.monografias.com.
- www.goglee.com