



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE FACTURACION Y COMPRAS  
DE LA EMPRESA EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CIA. LTDA. EN EL PERIODO JULIO-  
DICIEMBRE DEL 2011”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Autoras:  
SOFÍA BRAVO CORRAL  
GLORIA SALDAÑA MUEVECELA

Director:  
ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA - ECUADOR

2012

## Dedicatorias

Dedico mi tesis a Dios, a mi hijo Christian Sebastián y a mis Padres Galo y Eugenia quienes me han brindado su cariño, paciencia y apoyo necesario durante toda mi vida para poder alcanzar uno más de mis objetivos e incentivar en mí el ánimo de superación constante.

Sofía Elizabeth.

Esta tesis la dedico a mis Padres, Juan y Betty que siempre me brindaron su apoyo incondicional para que realice cada una de las metas que me he propuesto en la vida. Este logro es el fruto de todos los consejos brindados por mis padres, que siempre me recalcaron la importancia del éxito y la superación.

Gloria S.

## **Agradecimiento**

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento primero a Dios por darnos sabiduría y constancia en nuestros estudios para de esta manera culminar nuestra carrera universitaria, a la Universidad del Azuay, a la Facultad de Administración, que por medio de sus docentes, alcanzamos los conocimientos necesarios para nuestra formación humana y profesional, De igual manera agradecemos al Sr. Carlos Pacheco, Gerente de la Empresa Embutidos Piggis Pigem, así como a todo su personal por la apertura y apoyo constante en la realización de nuestra tesis.

Por último debemos agradecer a nuestro Director de tesis Ing. Humberto Jaramillo, por la confianza puesta en nosotros y guiarnos con sus conocimientos a lo largo de nuestro trabajo.

## INDICE DE CONTENIDO.

Dedicatorias.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Gráficos.....	viii
Resumen.....	viii
Abstract.....	x
Responsabilidad.....	xi
Introducción.....	12
CAPITULO 1.....	13
1. ASPECTOS GENERALES DE "EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA LTDA".....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Antecedentes históricos.....	13
1.3 Misión.....	14
1.4 Visión.....	14
1.5 Objetivos.....	15
1.6 Organigrama Funcional.....	16
1.7 Valores Corporativos.....	17
CAPITULO II.....	20
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	20
2.1. Introducción.....	20
2.2. Auditoria de Gestión. ....	20
2.2.1 Definición.....	20
2.2.2 Objetivos.....	21
2.2.3 Propósitos.....	21
2.2.4 Alcance.....	21
2.2.5 Enfoque.....	22
2.2.6 Tipos de Auditoria.....	22

2.3	Control de Gestión.....	23
2.3.1	Definición de Control de Gestión.....	23
2.3.2	Objetivos del Control de Gestión.....	23
2.3.3	Tipos de Control.....	23
2.3.4	Elementos del Control de Gestión.....	24
2.3.5	Aspectos que deben ser verificados por el Control de Gestión.....	25
2.4	COSO ERM.....	26
2.4.1	Definición de Control Interno.....	26
2.4.2	Evolución del Control Interno.....	27
2.4.3	Componentes del COSO ERM.....	28
2.5.	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	30
2.5.1	Indicadores de gestión.....	30
2.5.2	Riesgos de Auditoría.....	32
2.5.3	Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	33
2.5.4	Evidencia suficiente y competente.....	34
2.5.5	Técnicas de auditoría.....	35
2.5.6	Papeles de trabajo.....	36
2.6.	Fases de Auditoría.....	36
2.6.1	Fase I: Conocimiento Preliminar.....	37
2.6.1.1	Introducción.....	37
2.6.1.2	Objetivo.....	38
2.6.1.3	Principales Actividades.....	38
2.6.2	Fase II: Planificación.....	38
2.6.2.1	Introducción.....	38
2.6.2.2	Objetivo.....	39
2.6.2.3	Principales Actividades.....	39
2.6.2.4	Memorando de planificación.....	40
2.6.2.5	Programas de Auditoría de gestión.....	40
2.6.3.	Fase III: Ejecución.....	42
2.6.3.1	Introducción.....	42
2.6.3.2	Objetivo.....	42

2.6.3.3 Principales Actividades .....	42
2.6.3.4 Pruebas de auditoría .....	43
2.6.3.5 Hallazgos.....	44
2.6.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	44
2.6.4.1 Introducción.....	44
2.6.4.2 Objetivo.....	45
2.6.4.3 Principales Actividades.....	45
2.6.4.4 Informe.....	45
2.6.5. Fase V: Seguimiento.....	47
2.6.4.1 Introducción.....	47
2.6.4.2 Objetivo.....	48
2.6.4.3 Principales Actividades.....	48
 CAPITULO III.....	 49
3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS FASES DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COMPRAS.....	49
3.1 Introducción.....	49
3.2 FASE I Conocimiento preliminar.....	50
3.2.1 Orden de Trabajo - Oficio No. 1.....	50
3.2.2 Notificación de inicio de auditoria - Oficio No. 2.....	51
3.2.3 Notificación de inicio de auditoria a las personas vinculadas con el examen. – Oficio No. 3.....	52
3.2.4 Notificación de inicio de auditoria a las personas vinculadas con el examen. – Oficio No. 4.....	53
3.2.5 Cédula Narrativa.....	55
3.2.6 Visita preliminar.....	59
3.2.7 Análisis FODA.....	63
3.2.8 Cuestionario de Control Interno.....	66
3.2.9 Análisis del Cuestionario del Control Interno.....	83
3.2.10 Enfoque de Auditoría.....	86

3.3 FASE II Planificación.....	97
3.3.1 Evaluación del Control Interno por Componentes: Departamento de Facturación.....	97
3.3.2 Análisis del Cuestionario de Control Interno: Departamento de Facturación.....	106
3.3.3 Evaluación del Control Interno por Componentes: Departamento de Compras.....	108
3.3.4 Análisis del Cuestionario de Control Interno: Departamento de Compras.....	118
3.3.5 Plan de Auditoría.....	120
3.3.6 Determinación del Nivel de Riesgo y Confianza.....	127
3.3.6.1 Componente: Departamento de Facturación.....	127
3.3.6.2 Componente: Departamento de Compras.....	132
3.3.7 Memorando de Planificación.....	136
3.3.8 Programas de Trabajo: Departamento de Facturación.....	145
3.3.9 Programas de Trabajo: Departamento de Compras.....	152
3.4 FASE III Ejecución de la Auditoría.....	159
3.4.1 Hojas de Hallazgos Generales y Específicos del Departamento de Facturación y Compras.....	160
3.4.2 Estructura del Informe.....	234
3.5 FASE IV Comunicación de Resultados.....	235
3.5.1 Informe definitivo.....	235
3.6 FASE V Seguimiento.....	270
3.6.1 Cuadro de Cumplimiento de Recomendaciones.....	270
CAPITULO IV.....	274
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	274
4.1 Conclusiones Generales.....	274
4.2 Recomendaciones.....	275
4.3 Bibliografía.....	276
4.4 Anexos.....	292

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Tipos de auditoría.....	22
Gráfico No. 2: Objetivos del Control de Gestión.....	23
Gráfico No. 3: Elementos del Control de Gestión.....	24
Gráfico No. 4: Aspectos que deben ser verificados por el Control de Gestión.....	25
Gráfico No. 5: Comparación COSO I vs COSO II.....	28
Gráfico No. 6: Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	31
Gráfico No. 7: Técnicas de Auditoría.....	36
Gráfico No. 8: Fases de Auditoría.....	37
Gráfico No. 9: Principales Actividades. Fase I: Conocimiento Preliminar.....	38
Gráfico No. 10: Elementos de un Programa de Auditoría. ....	41
Gráfico No. 11: Pruebas de Auditoría: Pruebas de Control.....	43
Gráfico No. 12: Atributos de los Hallazgos.....	44

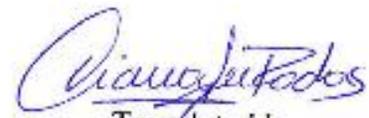
## Resumen.

Este presente trabajo de investigación consiste en la aplicación de una Auditoría de Gestión a los Departamentos de Facturación y Compras a la Empresa "Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda." siendo su principal actividad la elaboración y distribución de embutidos con altos estándares de calidad. La auditoría aplicada a los departamentos de esta empresa pretende conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la administración. La realización de dicho examen se basará en la aplicación de las fases de auditoría de gestión iniciando con un análisis de la planeación estratégica donde se conoció las principales actividades que posteriormente sirvieron de base para la realización de los hallazgos tanto positivos como negativos. La auditoría se finalizó con la elaboración de un informe que detalla las principales deficiencias y fortalezas de la empresa dando también ciertas recomendaciones que ayuden en la gestión organizacional.

## ABSTRACT

The present research project consists of the application of an Audit Management to the Billing and Purchasing Departments of "*Embutidos Piggis Pigem Cia.Ltda.*" Company, whose main activity is the production and distribution of high quality cold meats. The intention of applying the audit process to this company's departments is to know the level in which the objectives and goals proposed by the administration were achieved. The assessment was based on the application of the phases of audit management. We started with an analysis of the strategic planning where we were able to know the main activities that served as a basis for the findings, both positive and negative. The audit ended with the development of a detailed report of the company's shortcomings and strengths. Additionally, we present recommendations that will help in the organizational management of the company.



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **Responsabilidad**

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva Responsabilidad de las Autoras:

---

Sofía Bravo Corral.

---

Gloria Saldaña Muevecela

## INTRODUCCIÓN

La época actual se enfrenta a cambios organizacionales de calidad y excelencia, lo cual requiere que la administración sea eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades para afrontar las circunstancias que se presenten y tomar decisiones oportunas.

Consideramos que la aplicación de una Auditoría de Gestión es importante ya que nos permite ampliar nuestros conocimientos y profundizar los conceptos expuestos por los docentes de una manera práctica y real.

Teniendo en cuenta el papel de las organizaciones en los negocios, hoy en día es primordial que las empresas cuenten con el manejo de la auditoría, ya que esta sirve de apoyo dentro del proceso de gestión administrativa, y nos ayuda a conocer la efectividad de los controles internos de la empresa, así como también a tener una adecuada certeza de que las operaciones se están ejecutando de manera eficiente y oportuna.

Desde luego no hay que dejar de lado la importancia de la mejora continua y la revisión de los procesos y procedimientos que implica la evaluación de las organizaciones. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo la realización de una auditoría de gestión a los departamentos de Facturación y Compras de Embutidos Piggis.

Esta auditoría de gestión determinará si existe un Buen Gobierno Corporativo, el uso adecuado de recursos tanto financieros, materiales, humanos y tecnológicos, así como el control adecuado en las áreas sujetas a examen; caso contrario dicho análisis brindará pautas para tener un cumplimiento efectivo de las operaciones y así obtener una correcta administración de recursos para cumplir con los objetivos propuestos de la organización, las cuales permitirán mejorar el desempeño de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES DE “EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA LTDA”**

#### **1.1 Introducción**

El objetivo del presente capítulo es el conocimiento cabal y global de Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. la cual nos permitirá detectar posibles desviaciones y destacar actividades positivas. En este capítulo se conocerá la principal actividad económica de Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. en donde se revisará la misión, visión, objetivos, valores corporativos, organigrama funcional de la empresa que son guías indispensables para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia.

Finalmente se conocerán las principales leyes y regulaciones a las cuales está sujeta la empresa mediante el Reglamento Interno que esta maneja para el desarrollo de sus actividades.

#### **1.2 Antecedentes históricos**

La Historia de Embutidos Piggis se remonta desde 1991, tiempo en el que esta productora inicia como artesanal en las manos del Sr. Carlos Pacheco Vidal con la invaluable colaboración de su esposa la Sra. Rebeca Pacheco Torres. Cabe recalcar que su constitución como Compañía Limitada fue el 30 de Septiembre de 1999.

Resultó una ardua tarea escoger el nombre y el logotipo de la empresa, pero al cabo de algunas ideas, fueron Andrea y Fernando, hijos del Sr. Carlos Pacheco Vidal quienes tuvieron la iniciativa de llamarle igual que a la famosa protagonista de la serie de los Muppets, la Chanchita Piggis.

Desde sus inicios el propósito de Embutidos Piggis fue el de *Conseguir los embutidos con los mejores sabores, plasmado de esa forma en sus productos, todos los secretos de las viejas, actuales y modernas formulas del buen gusto.*

La excelencia, la dedicación y el ojo visionario de sus dueños, ha llevado a la empresa a un sitial destacado en el competitivo mercado de los embutidos. Diferentes alternativas en sabor y textura, nuevas formulaciones y formatos de presentación, figuran como parte de esta búsqueda por la excelencia que se ha prolongado por más de diez y siete años.

Fruto de la constancia, trabajo y superación del día a día, se ha logrado que una pequeña empresa, se convierta en lo que hoy es "PIGGIS". Con el paso del tiempo esta empresa se posicionó en el mercado Cuencano, obteniendo ingresos que le permitieron invertir en maquinaria y talento humano de calidad.

### **1.3 Misión**

"Producir y Comercializar los mejores productos cárnicos del Ecuador a través de rigurosas políticas de calidad, excelencia en el servicio y atención al cliente; respaldados con tecnología de punta, un recurso humano capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa y procesos de calidad respetuosos con el entorno."<sup>1</sup>

### **1.4 Visión**

"Deleitar su paladar con los mejores productos cárnicos y en el próximo decenio ser una organización reconocida y posicionada a nivel nacional en el sector alimenticio por desarrollar alimentos saludables utilizando altos estándares de calidad e inocuidad con una clara orientación de servicio integral."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Información obtenida de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

<sup>2</sup> Información obtenida de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

## 1.5 Objetivos<sup>3</sup>

- ✓ Elaborar un producto seguro para el consumo del ser humano, por medio del proceso de calidad.
- ✓ Garantizar la Calidad e inocuidad de los elementos.
- ✓ Ampliar el mercado internacional.
- ✓ Trabajar con Buenas Prácticas de Manufactura.

A continuación se presenta el Organigrama Funcional de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. debiendo recalcar que todos los datos que presentaremos fueron obtenidos de la Empresa, y este organigrama presenta únicamente los Directivos y Jefes de cada Departamento.

Se hizo una consolidación de información, ya que Piggis cuenta con más de 150 empleados, y no es posible nombrar a cada uno, ya que el organigrama sería extenso y poco entendible. Sin embargo consideramos que el resumen que se hizo conjuntamente con la Ing. Vanesa Jaramillo, Jefe de Recursos Humanos, resume claramente la estructura organizacional con la que dispone Piggis.

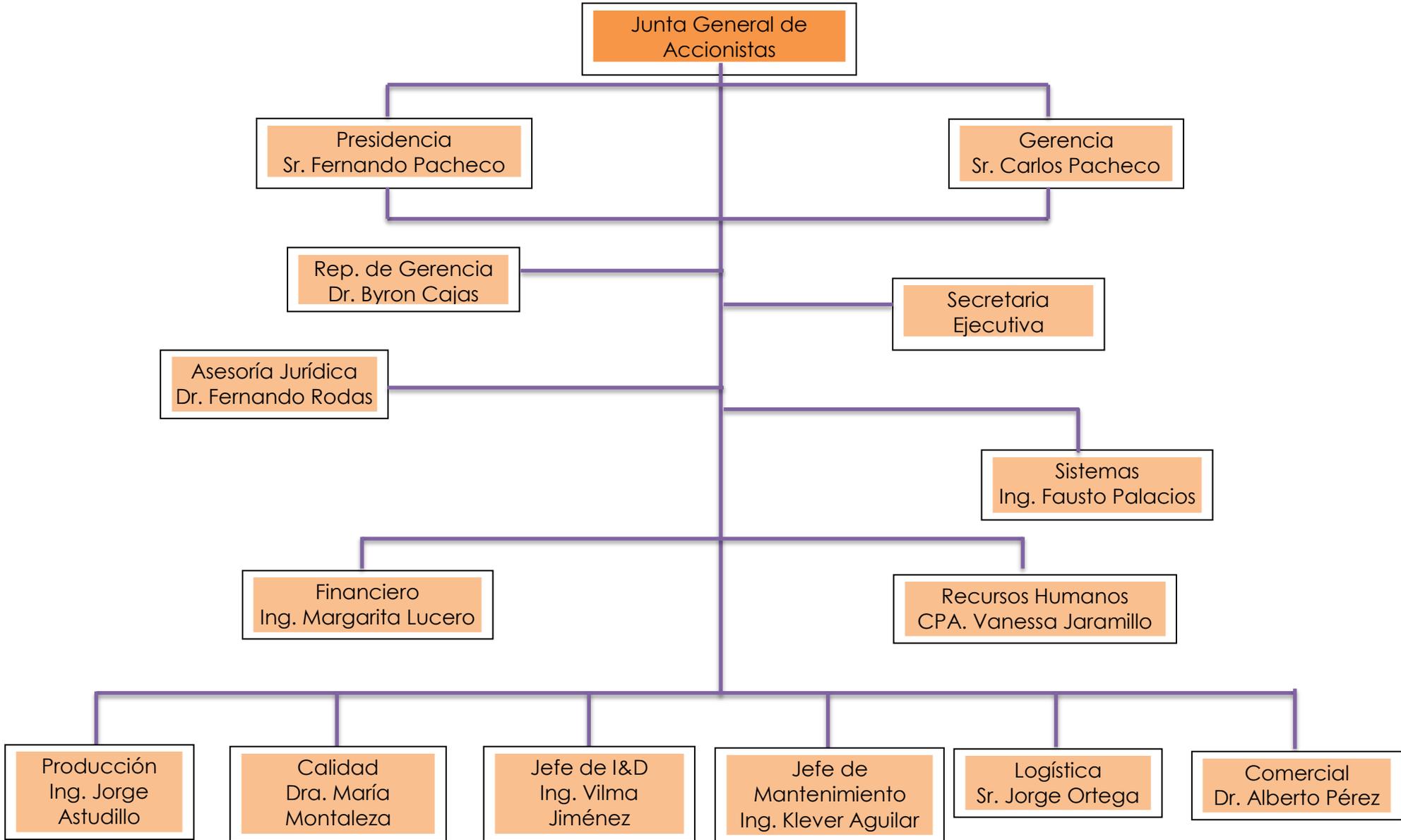
Creemos que la distribución de funciones es la adecuada, además que consideramos positivo para la empresa el hecho de disponer de Jefes para cada departamento porque así los empleados y trabajadores están conscientes que todas sus actividades serán controladas por sus Jefes y se verán en la necesidad de realizar sus labores conforme lo establezca cada encargado departamental.

Al analizar este organigrama, no creemos necesario proponer algún cambio significativo, ya que el actual define funciones y responsabilidades claras para cada subordinado y la Empresa Piggis ha tenido resultados positivos con esta distribución de funciones.

---

<sup>3</sup> Información obtenida de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

### 1.6 Organigrama Funcional



## 1.7 Valores corporativos<sup>4</sup>

A continuación se presenta los compromisos y responsabilidades que la Empresa Embutidos Piggis ha establecido para sus empleados, con el propósito de realizar sus actividades en base a una guía establecida y así cumplir con los objetivos organizacionales.

La siguiente información transcrita fueron datos obtenidos de la Empresa Piggis, y creemos necesario recalcar que toda esta información se encuentra publicada en las instalaciones de la empresa, para que sea conocimiento de todos los empleados, y cada uno realice sus actividades conforme lo establecen los valores corporativos.

### Compromiso

- ✓ Hace referencia a la fidelidad, lealtad, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en EMBUTIDOS PIGGIS en consecuencia, debemos:
- ✓ Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, visión y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano e invertir hasta el tope de nuestra capacidad, talento y esfuerzo en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones y tareas.
- ✓ Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, guardando escrupulosamente la confidencialidad, no divulgando a terceras personas los secretos industriales, operativos y comerciales de PIGGIS.

---

<sup>4</sup> Información obtenida de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

## **Responsabilidad**

- ✓ Se refiere al profesionalismo, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de Embutidos Piggis Cía. Ltda., con fundamento en este valor debemos:
  - ✓ Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario, imprimiendo en ello todos nuestros conocimientos y habilidades personales.
  - ✓ Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.
  - ✓ Asumir el compromiso que adquirimos al incorporarnos a la empresa, respecto a la realización de nuestro trabajo con gusto, optimismo y plenitud de entrega.

## **Honestidad**

- ✓ Tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de EMBUTIDOS PIGGIS. Tomando en cuenta este valor debemos:
  - ✓ Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
  - ✓ Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas.
  - ✓ Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos, e informativos que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo.

## **Respeto y Tolerancia.**

- ✓ Nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de PIGGIS. Considerando este valor debemos:

- ✓ Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
- ✓ Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad.
- ✓ Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones e ideas dentro de la empresa, reconociendo en el dialogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias.

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

#### 2.1 Introducción

A medida que transcurre el tiempo las organizaciones han ido evolucionando con el fin de sobresalir dentro de este mundo globalizado, que cada vez exige innovación y especialización continua. La auditoría de gestión brinda parámetros para un estudio sistemático de las organizaciones con el fin de detectar problemas y destacar actividades positivas.

El presente capítulo se expone los conceptos básicos de la auditoría de gestión; su definición y alcance, sus objetivos, enfoque; se conocerá los tipos de auditorías como son la operacional, la financiera, la administrativa, entre otras. Como punto importante se analizarán las herramientas de la auditoría de gestión y todo lo relacionado al control interno, indicadores de gestión, riesgos y factores, técnicas, programas de auditoría concluyendo con sus fases de auditoría.

#### 2.2 Auditoría de gestión

##### 2.2.1 Definición

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 28

### **2.2.2 Objetivos<sup>6</sup>**

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la empresa.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población.

### **2.2.3 Propósitos<sup>7</sup>**

- ✓ Determinar si todos los productos distribuidos son suficientes, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ✓ Determinar la existencia de objetivos y planes coherentes; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la empresa adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos empleados; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

### **2.2.4 Alcance**

La Auditoría de Gestión está dirigida a un análisis total o parcial de una entidad, y para dicho análisis el auditor debe tener presentes los siguientes aspectos:

- ✓ Logro de los objetivos empresariales.
- ✓ Cumplimiento de la normatividad empresarial.

---

<sup>6</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 29

<sup>7</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 28

- ✓ Identificación de procedimientos ineficaces o más costosos.
- ✓ Identificar y controlar los riesgos para adoptar medidas y reducirlos.
- ✓ Evaluación del ambiente de control interno.

### 2.2.5 Enfoque

Esta Auditoria se centra en la determinación de errores empresariales, así como también en la identificación de aspectos positivos que constituyan fortalezas para la organización.

### 2.2.6 Tipos de Auditoría

**Gráfico No. 1**

Financiera	•Esta orientada a la revisión de la veracidad de estados financieros para finalmente preparar informe de acuerdo a principios contables.
Operacional	•Evalúa la eficiencia, Eficacia, Economía de los métodos y procedimientos que rigen un proceso de una empresa.
Gestión	•Es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos propuestos.
Sistemas	•Revisa y evalúa el sistema informático, tanto el software como el hardware.
Fiscal	•Analiza el cumplimiento de las leyes y normativas tributarias
Gubernamental	•El examen crítico y sistemático del sistema de gestión fiscal de la administración pública
Ambiental	•Determina y evalúa el impacto ambiental en el medio ambiente

**Fuente:** [http://anaranjo.galeon.com/tipos\\_audi.htm](http://anaranjo.galeon.com/tipos_audi.htm)

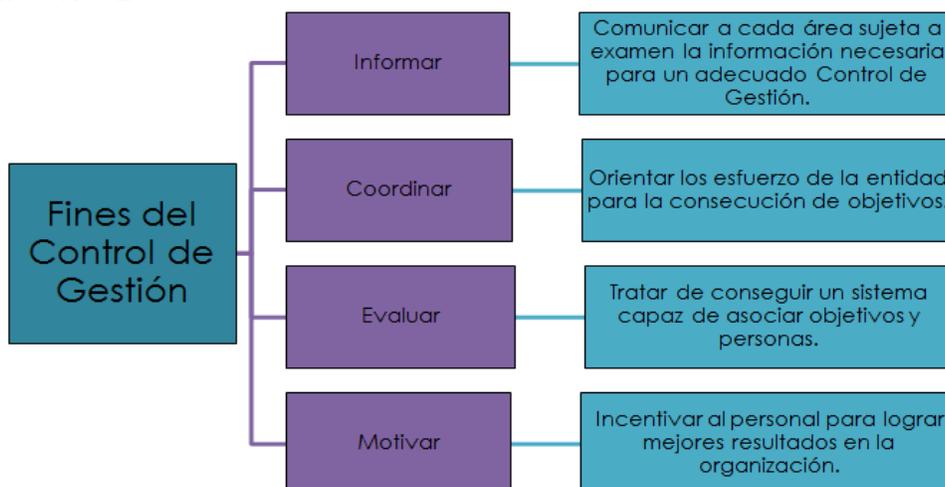
## 2.3 Control de Gestión

### 2.3.1 Definición de Control de Gestión

“El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades y su administración, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.”<sup>8</sup>

### 2.3.1 Objetivos del Control de Gestión

Gráfico No. 2



**Fuente:** Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, Pág. 30.

### 2.3.3 Tipos de control

Según el Manual Específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril se identifican 3 tipos de control los cuales los hemos resumido así;

- ✓ Preventivo: Tiene como propósito detectar y evitar aquellos errores que puedan afectar al proceso.
- ✓ Detectivo: Consiste en evaluar el proceso e identificar las desviaciones que puedan afectar la consecución del mismo.

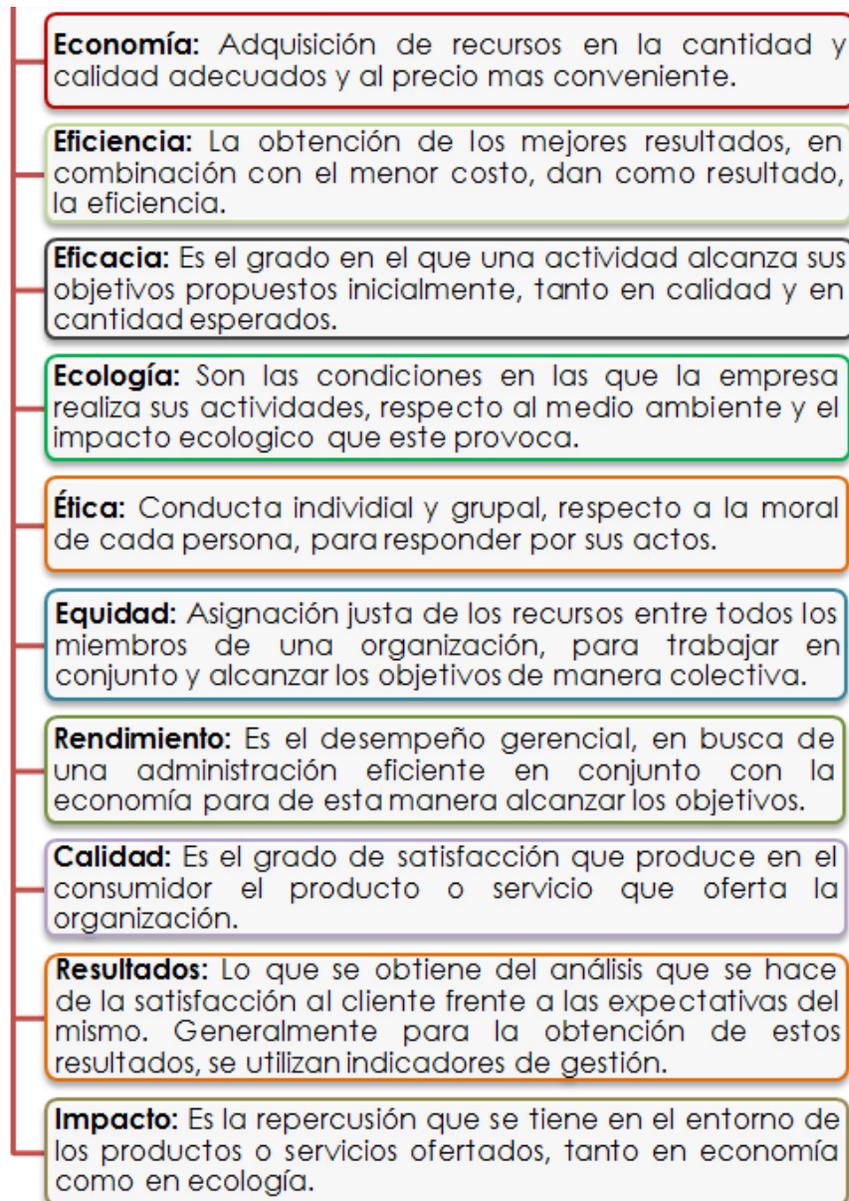
<sup>8</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 13

- ✓ Correctivo: Se centra en la corrección de errores, sobre el resultado obtenido.

### 2.3.4 Elementos del Control de Gestión

Entre los elementos del Control de Gestión tenemos los siguientes:

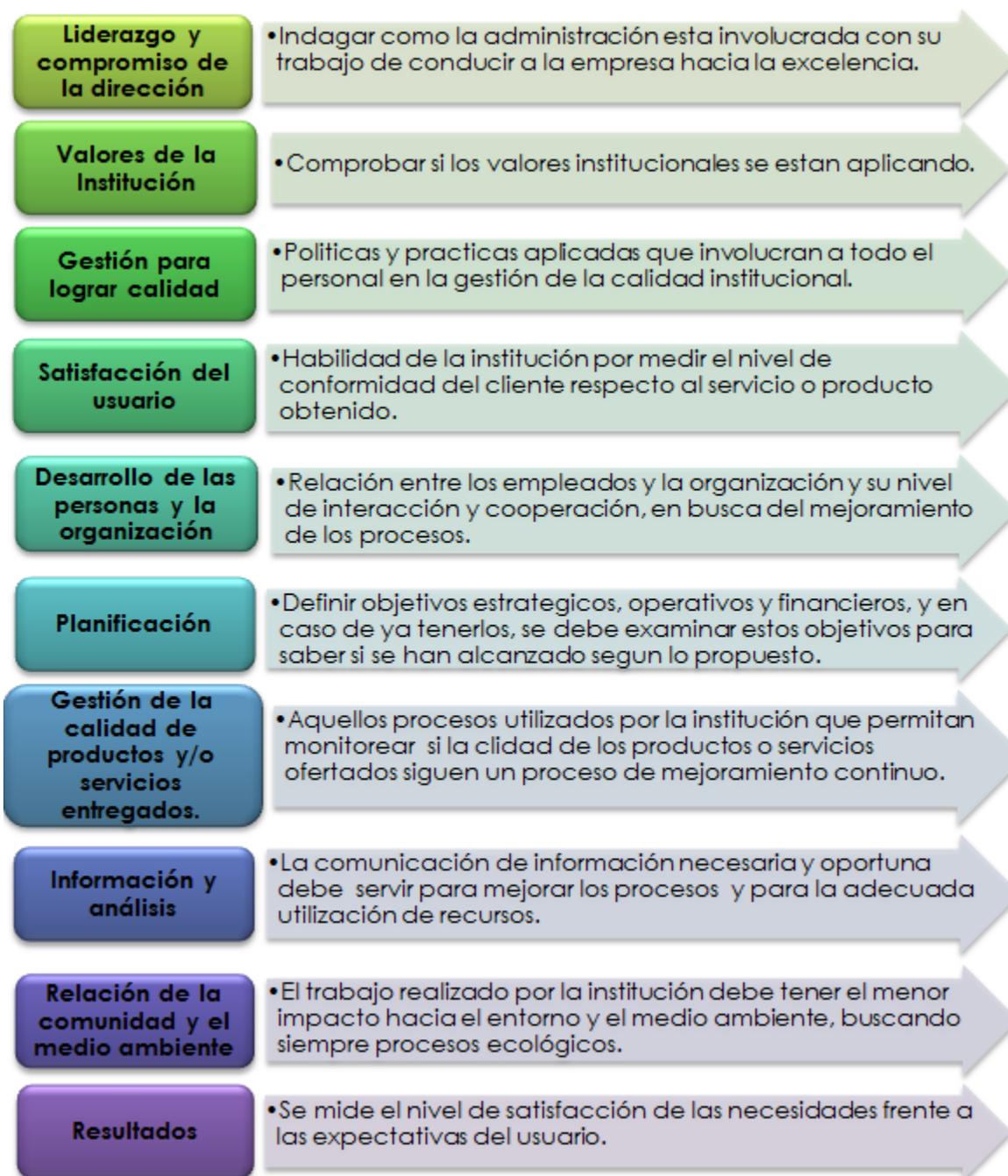
Gráfico No. 3



**Fuente:** CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Manual de Auditoría de Gestión*, 2002, Pág. 14-17.

### 2.3.5 Aspectos que deben ser verificados por el Control de Gestión

Gráfico No. 4



**Fuente:** CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Manual de Auditoría de Gestión*, 2002, Pág. 20-21.

## **2.4 COSO ERM.**

### **2.4.1 Definición del Control Interno**

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”<sup>9</sup>

La Contraloría General del estado, en su Manual de Auditoría de Gestión propone tres categorías sobre las que trabaja el Control Interno, estas son:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Bajo estos tres parámetros podemos decir que, el Control interno como primer punto, es un medio que se utiliza para llegar a un fin, y es utilizado por las personas para el análisis de los procesos, este análisis se centra en dos conceptos que son la eficacia y la eficiencia, por lo que podemos aclarar que el Control interno no se trata de una normativa, más bien es un medio que se utiliza para analizar el proceso que tiene la administración dentro de una entidad.

La aplicación de este proceso es indispensable en toda empresa pero sobre todo en aquellas que buscan la excelencia. Hemos visto la necesidad de mencionar estos conceptos en nuestra tesis, ya que Piggis es una empresa que constantemente busca la incorporación de nuevos métodos de administración y gestión y el Control Interno es un proceso que al aplicarlo, brindaría resultados positivos a la organización.

---

<sup>9</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 34-35

Resumiendo, podemos concluir que el Control Interno busca:

- ✓ Proteger todos aquellos activos que sean de propiedad de la entidad.
- ✓ Minimizar los errores humanos buscando la eficiencia del personal.
- ✓ Disminuir aquellos hechos irregulares y en caso de que se dieran, facilitar a la administración el descubrimiento de estos.
- ✓ Garantizar que la información contable es real y confiable.

#### **2.4.2 Evolución del Control Interno**

Como consecuencia de las diversas inquietudes respecto a las definiciones de control interno, se emite un informe de COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. (Informe de Organismos Patrocinadores), más conocido como informe COSO, el cual promueve la transparencia y honestidad en la gestión de los administradores.

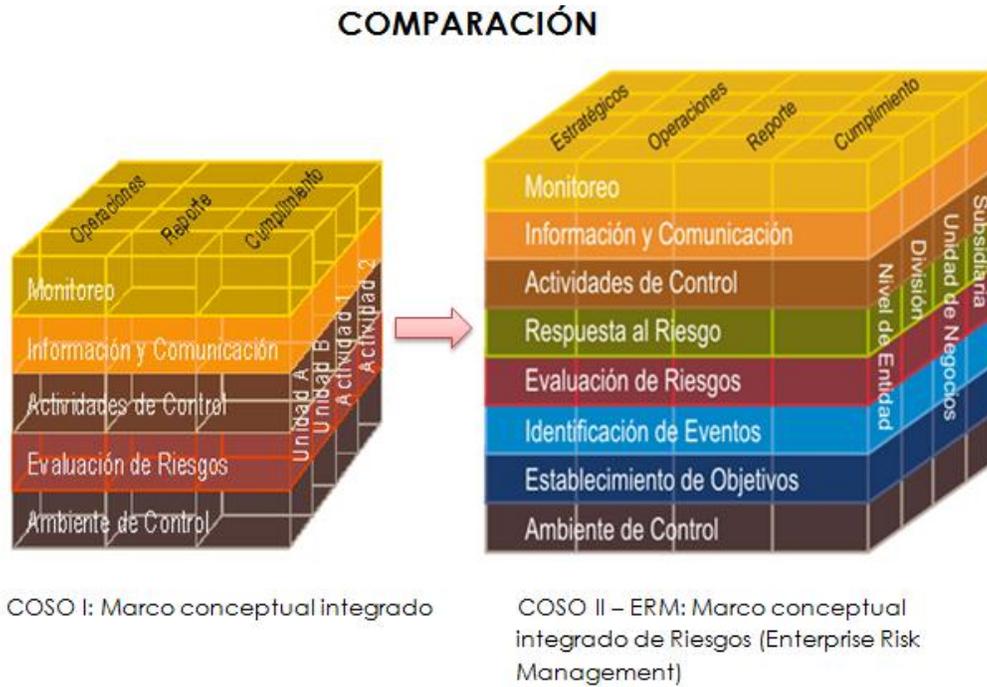
El MICIL se emite en el 2004 y es un modelo de estándares de control basado en el informe COSO. En este mismo año se emite un segundo informe COSO, con el fin de promover la adopción de estrategias que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos institucionales de una manera transparente, a este segundo informe se le conoce con el nombre de COSO II.

A continuación se mencionan tres aspectos importantes que se tomaron en cuenta para la creación de COSO II, y es aquí en donde éste se diferencia del COSO:

- ✓ Incorpora objetivos estratégicos manteniendo los tres objetivos del informe COSO.
- ✓ Incrementa su número de componentes en cuanto al establecimiento de objetivos, identificación de eventos, y respuesta al riesgo.

- ✓ Pone énfasis en la administración de riesgos mediante el uso de herramientas que permitan a la gerencia evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

**Gráfico No. 5**



**Fuente:** Universidad del Azuay, Cátedra de Auditoría de Gestión, 7mo ciclo

### 2.4.3 Componentes del COSO ERM

El Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril menciona que los componentes del COSO ERM están compuestos por ocho elementos, a continuación hemos realizado un resumen de los mismos:

- ✓ **Ambiente de control:** Es la base de los demás elementos del CORRE, proporciona una guía para que la organización tenga un comportamiento adecuado en el ambiente en el que desarrolla sus actividades, el mismo establece un sistema de delegación de autoridad, roles y

responsabilidades además de la obtención de un ambiente con integridad y valores éticos.

- ✓ **Establecimiento de Objetivos:** La máxima autoridad establece que se creen los objetivos institucionales alineados a su planeación estratégica. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías como son: Estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento
- ✓ **Identificación de Eventos:** Este componente determina aquellos eventos que puedan afectar a la entidad, conocer con exactitud si estos impactos tendrán consecuencias negativas, los cuales implican riesgos así como eventos de impacto positivo, que se les conoce como oportunidades.
- ✓ **Evaluación de Riesgos:** Esta evaluación permitirá a la organización identificar las amenazas que puedan afectar de manera negativa la consecución de los objetivos.
  
- ✓ **Respuesta a los Riesgos:**

<b>Evitar el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados</li><li>• Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso</li><li>• Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso</li></ul>	<b>Compartir el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas</li><li>• Contratación de outsourcing para procesos del negocio</li><li>• Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio</li></ul>
<b>Aceptar el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Auto-asegurarse (Self-insuring) contra pérdidas</li><li>• Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo</li></ul>	<b>Mitigar el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio</li><li>• Diversificación de productos</li><li>• Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo</li><li>• Reasignación de capital entre unidades operativas</li></ul>

**Fuente:** Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, pág. 86

- ✓ **Actividades de Control:** Se determina los procedimientos que se llevarán a cabo para responder a los riesgos que se podrían presentar; entre los controles que se pueden aplicar tenemos: Controles preventivos, defectivos y correctivos.
- ✓ **Información y comunicación:** Los resultados que se obtengan deben ser comunicados de manera oportuna, y es la administración la que debe preocuparse por contar con un sistema de información que permita procesar la información de manera adecuada.
- ✓ **Supervisión y Monitoreo:** La revisión respecto al desarrollo de los planes es esencial para asegurar que los cambios que fueron sugeridos no alteren la prioridad de los riesgos.

## 2.5 Herramientas de la Auditoría de Gestión

### 2.5.1 Indicadores de Gestión

Todas las actividades que desarrolla una entidad pueden ser medidas con parámetros los cuales ayuden a la toma de decisiones en cuanto a su gestión, con el propósito de que las actividades estén funcionando correctamente y permitan evaluar los resultados de gestión frente a sus objetivos y metas.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar a la entidad de forma integral, es decir en conjunto como un todo, o también para realizar un análisis de ciertas actividades, departamentos, áreas o procesos que quieran medirse. Por lo tanto, los indicadores son: "Instrumentos que permiten medir evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades." <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Abaco, Pág. 69.

## Uso de indicadores en Auditoría de Gestión

Tomamos como base el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, que identifica tres beneficios claros del uso de indicadores, y estos son:

- ✓ Permiten medir la eficiencia en el manejo de los recursos
- ✓ Se puede determinar numéricamente las cualidades de los bienes.
- ✓ Medir el grado de satisfacción que tienen los usuarios al utilizar o consumir el producto o servicio.

Estos tres aspectos mencionados, deben ser medidos a través de los indicadores en relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

## Clasificación de los indicadores de Gestión

Según el Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del estado, se definen tres tipos de indicadores, esta clasificación la tomamos como referencia para nuestro estudio y aplicación en la empresa PIGGIS, pues el sector privado no cuenta con un documento de esta naturaleza al cual podamos nosotros aplicar.

**Gráfico No. 6**



A continuación resumiremos en que consiste cada clasificación.

- ✓ **Cuantitativos y Cualitativos:** Los cuantitativos son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico y los indicadores cualitativos permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- ✓ **De uso Universal:** Los indicadores de gestión universalmente son conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.
- ✓ **Globales, funcionales y específicos:** Es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos

### **2.5.2 Riesgos de Auditoría**

Se debe tener presente, que toda Auditoría de Gestión, presenta riesgos o errores que podrían afectar el desarrollo adecuado de este examen, teniendo como resultado un informe equívoco en sus comentarios y conclusiones. Por ello, el auditor deberá analizar cada uno de estos posibles riesgos, basándose en tres aspectos importantes:

1. "Criterio profesional del auditor
2. Regulaciones legales y profesionales
3. Identificar errores con efectos significativos"<sup>11</sup>

Para determinar con exactitud los tipos de riesgos que se pueden presentar, el auditor deberá tener claro la probabilidad de ocurrencia de errores propios de la actividad así como el entorno que le rodea al área sujeta a examen.

---

<sup>11</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 51

## **Categorías de Riesgo de Auditoría<sup>12</sup>**

1. Riesgo Inherente: Son aquellos propios de la naturaleza de la actividad de la empresa, estos riesgos están totalmente fuera del control por parte del auditor.
2. Riesgo de Control: Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados de detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Las recomendaciones resultantes de la evaluación del control interno que se realiza, va a ayudar a mejorar los niveles de este riesgo, en la medida que se adopten tales recomendaciones.
3. Riesgo de Detección: Es la posibilidad de que el auditor no detecte errores significativos con la aplicación de sus procedimientos. De la combinación de los riesgos inherentes y de control el auditor debe aprender a administrar este riesgo.
4. Riesgo de Auditoría: Es el margen de error que el auditor está dispuesto a asumir sin que se haya expresado aún alguna opinión favorable respecto al examen que está realizando, en nuestro país se ha establecido como máximo un riesgo de auditoría del 5%.

### **2.5.3 Muestreo en la Auditoría de Gestión**

La Auditoría no puede analizar todos los procesos, por ello se hace una selección de aquellos más relevantes, a estos procesos seleccionados se los conoce con el nombre de "muestra". Entonces podemos definir al muestreo como "un proceso que selecciona un número determinado de los universos obtenidos, con el fin de analizarlos y evaluarlos y de esta manera concluir con los hallazgos de auditoría".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión. Pág. 58

<sup>13</sup> Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca- Ecuador 2009, pág. 88

Para determinar el tamaño de la muestra, utilizamos como base los conceptos propuestos en el Manual Especifico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril, y se pudo identificar dos parámetros que fueron resumidos de la siguiente manera:

- ✓ **Pruebas no estadísticas:** Se basa en el criterio del auditor, y se determina mediante su experiencia con otras auditorías, su habilidad o su conocimiento con el examen que realiza. Por ello decimos que la naturaleza de estas pruebas son de carácter subjetivo. Sin embargo este tipo de pruebas generan dificultades al momento de medir el grado de seguridad y confianza con que el auditor ha emitido su juicio.
  
- ✓ **Pruebas estadística:** Este tipo de pruebas genera ventajas tales como: objetividad además de que se puede medir el grado de seguridad y precisión de los resultados obtenidos de la muestra. Todo esto debido a que el auditor utiliza técnicas estadísticas aplicando formulas y cálculos matemáticos. Este tipo de muestreo es el adecuado cuando se tienen universos muy grandes, ya que se economiza el tiempo de cálculo.

#### **2.5.4 Evidencia Suficiente y Competente**

Según el concepto propuesto por el Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril, podemos resumir que todo auditor deberá obtener evidencias de los análisis realizados y estas evidencias no solo deben ser confiables sino también oportunas y totalmente suficientes ya que serán la base para el informe que se emitirá.

Estas evidencias se obtendrán luego de haberse aplicado una serie de pruebas de control y análisis en cada una de las áreas sujetas a examen. Las opiniones y conclusiones que son emitidas en los informes que entrega el auditor se hacen sobre las evidencias encontradas.

Por tanto, la evidencia de auditoría no es otra cosa que la información obtenida por el auditor que le servirá para emitir sus conclusiones en el informe.

La Contraloría General del Estado en su Manual de Auditoría de Gestión establece dos características que deben tener las evidencias, para ser consideradas como tal, a continuación resumimos los conceptos propuestos en dicho manual, con el fin de tener conceptos concretos y entendibles:

- ✓ **Suficiente:** El auditor determinará según su criterio, el número de evidencias necesarias para el examen que realizará.
  
- ✓ **Competente:** Las evidencias deben ser aplicables en el examen además de brindar confiabilidad a quien las utilices. Es decir una evidencia es considerada competente cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### **2.5.5 Técnicas de Auditoría**

Las técnicas de una auditoría pueden variar dependiendo de las operaciones que se vayan a examinar, por ello es recomendable tener claro las actividades sujetas a análisis, el personal involucrado, la magnitud de las operaciones, entre otros aspectos, para de esta manera definir con exactitud cuáles serían las técnicas adecuadas aplicables en la auditoría.

A continuación se detallan las técnicas que podrían ser aplicadas en una Auditoría de Gestión, además de una breve descripción de cada una para un mejor entendimiento de su concepto.

**Gráfico No. 7**



**Fuente:** Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, pág. 107

### **2.5.6 Papeles de Trabajo**

Una vez obtenida toda la evidencia necesaria mediante la aplicación de técnicas de auditoría, el Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril propone como siguiente actividad que el auditor debe documentar estas evidencias con el propósito de tener un respaldo de todos los resultados que se obtuvieron en la etapa de ejecución de auditoría.

Por ello podemos definir a los papeles de trabajo, como todos aquellos documentos físicos o electrónicos que son preparados por el auditor para archivar las evidencias que servirán de respaldo en las opiniones y recomendaciones emitidas en el informe.

### **2.6 Fases de Auditoría**

Las fases de auditoría son procedimientos que se debe tomar en cuenta para la realización de la Auditoría de Gestión, estas fases pueden variar dependiendo de los países integrantes de la OLCEFS.

En el caso de Ecuador, la Contraloría General del Estado establece cinco fases para la Auditoría de Gestión, a continuación se presenta un gráfico que identifica estas cinco fases, y luego se realiza un análisis de cada fase dando a conocer sus actividades y objetivos, con el fin de que se convierta en una guía para los lectores:

**Gráfico No. 8**



**Fuente:** CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 107

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

### **2.6.1.1 Introducción**

Esta fase está orientada con la familiarización con la empresa, en cuanto al conocimiento de sus objetivos, misión, visión, actividades principales y procedimientos que son llevados por la empresa con el fin de realizar una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.

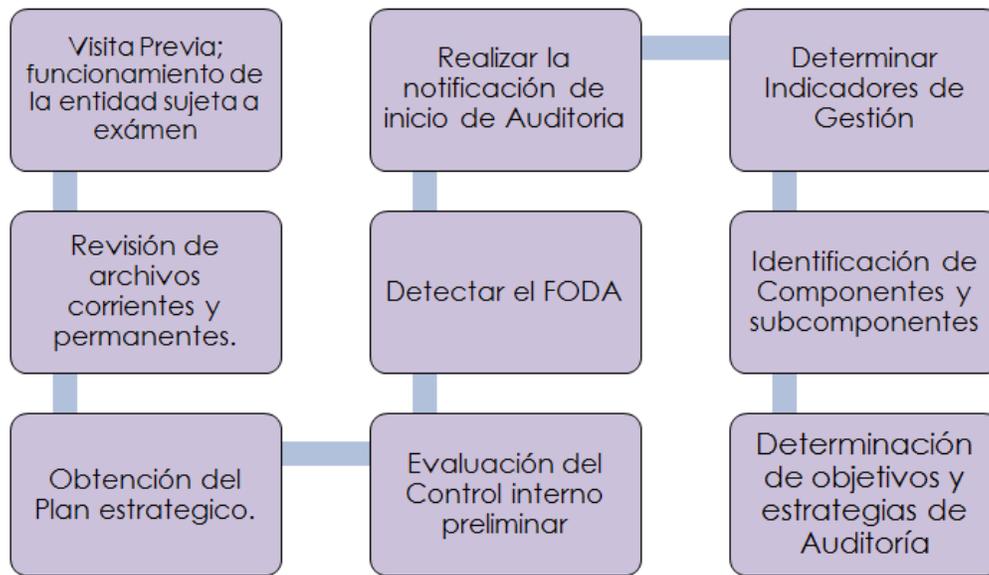
### 2.6.1.2 Objetivo

El objetivo primordial del conocimiento preliminar es adquirir un conocimiento de sus principales actividades, áreas a ser auditadas; es decir comprender los factores internos de la empresa tales como:

- ✓ Sistemas de Administración
- ✓ Sistemas de Operación

### 2.6.1.3 Principales Actividades

Gráfico No. 9



**Fuente:** Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, pág. 163

## 2.6.2 Fase II: Planificación

### 2.6.2.1 Introducción

Esta fase establece los principales objetivos, actividades y procedimientos a desarrollarse, tales como la evaluación del sistema de control interno por cada componente sujeto a examen, así como su calificación y análisis de los riesgos con la finalidad de que el auditor pueda tener una certeza razonable de los

mismos y poder sugerir de ser necesario controles, dentro de esta fase a su vez se desarrolla el memorando de planificación y la formulación de programas de auditoría por cada componente.

### **2.6.2.2 Objetivo**

- ✓ Garantizar a terceras personas que la auditoría realizada es un examen profesional e independiente.
- ✓ Diseñar estrategias para alcanzar mejores resultados, respecto a las áreas detectadas de la entidad, con el objeto de proponer mejoras y acciones correctivas a la gerencia en cuanto a desviaciones encontradas.
- ✓ Verificar si la entidad auditada ha logrado cumplir con su misión y sus objetivos.
- ✓ Comprender la misión, visión, metas, objetivos y controles de la entidad, lo cual permita al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos a aplicarse para obtener un resultado efectivo.

### **2.6.2.3 Principales Actividades**

- ✓ Análisis de la información obtenida en la fase anterior.
- ✓ Evaluación específica del control interno por componente con el fin de conocer los controles existentes en la entidad
- ✓ Determinar la naturaleza y alcance de auditoría, preparar programas específicos, requerimientos de personal
- ✓ Programar la auditoría de Gestión y Preparar un informe sobre el control interno.
- ✓ Elaborar el memorando de planificación.
- ✓ Elaborar de programas de auditoría.

#### **2.6.2.4 Memorando de planificación**

El Memorando de Planificación será preparado por el auditor interno y deberá contener:

- ✓ Información de la entidad tales como: Misión, Visión, Objetivos, Estructura orgánica, FODA, Valores corporativos.
- ✓ Evaluación del control interno
- ✓ Riesgos de auditoría
- ✓ Componentes sujetos a examen
- ✓ Objetivo y alcance de la auditoría
- ✓ Indicadores de gestión
- ✓ Requerimiento Humano (Equipo multidisciplinario)
- ✓ Recursos estimados
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Firmas de Responsabilidad

#### **2.6.2.5 Programas de Auditoría de gestión**

En Auditoría de Gestión uno de los principales insumos es el Programa de Auditoría, donde se detallan los procedimientos que se seguirán en el transcurso del examen, además un programa de auditoría sirve al auditor para asegurarse que las técnicas de recolección de evidencia son las adecuadas. La herramienta esencial para desarrollar un programa es el Memorando de Planificación.

#### **Ventajas y desventajas de los Programas de Auditoría:<sup>14</sup>**

- ✓ **Ventajas:**
  - ✓ Brinda la posibilidad de revisar el trabajo a realizarse.
  - ✓ Sirve como registro permanente de trabajo, que está a disposición de quien desee revisarlo.
  - ✓ Define responsabilidades para cada actividad.

---

<sup>14</sup> Whittington O. Ray y Pany Kurt, "PRINCIPIOS DE AUDITORÍA" 2da Edición, 2005, Pág. 39

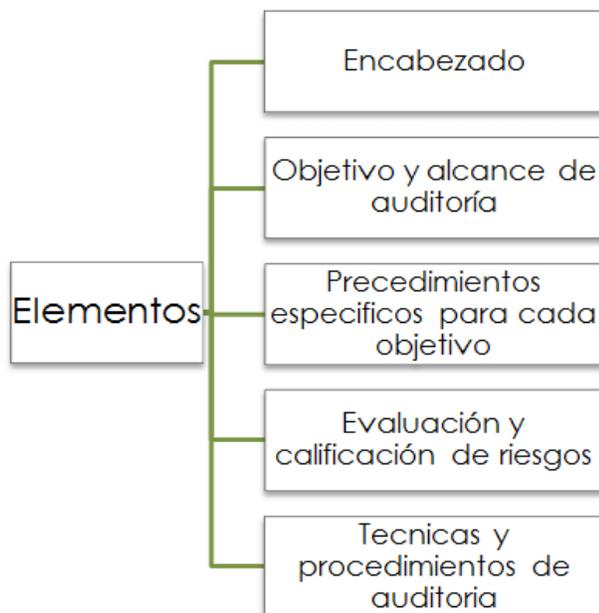
- ✓ El Auditor, tendrá una perspectiva clara del trabajo, una vez elaborado el programa.
- ✓ Define claramente las funciones, y los empleados no necesitaran vigilancia constante.

✓ **Desventajas:**

- ✓ Al tener definidas las responsabilidades, el trabajo se puede volver un tanto mecánico.
- ✓ Puede ser perjudicial, centrarse en una actividad, ya que esto supone la omisión de otra de igual o mayor importancia.
- ✓ Al ser el Programa un plan determinado con anterioridad, se puede facilitar el fraude.

**Elementos de un programa de auditoría**

**Gráfico No. 10**



**FUENTE:** Universidad del Azuay, Cátedra de Auditoría de Gestión, 8vo Ciclo.

### **2.6.3. Fase III: Ejecución**

#### **2.6.3.1 Introducción.**

Esta fase como su nombre lo dice consiste en poner en práctica todas aquellas actividades que se establecieron en la Fase de Planificación. En esta etapa el Auditor desarrolla los Programas de Auditoría por cada componente, y cada procedimiento se aplica a base de pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, teniendo como resultado la generación de Hallazgos, los mismos que deben estar adecuadamente sustentados en Papeles de Trabajo.

#### **2.6.3.2 Objetivo.**

El objetivo de esta fase es obtener las pruebas y evidencias necesarias que permitan al Auditor sustentar su opinión emitida en el informe. Todas aquellas recomendaciones expresadas por el Auditor deberán ser las adecuadas, ya que estas constituyen la base para la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

Para lograr este objetivo, el Auditor deberá combinar la utilización de recursos tecnológicos, humanos y materiales, que considere necesario.

#### **2.6.3.3 Principales Actividades.**

El Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril, determina una serie de actividades a realizarse en esta fase, las cuales hemos resumido considerando entre las más importantes, las siguientes:

- ✓ Desarrollar los Programas de Auditoría.
- ✓ Formulación e interpretación de indicadores de gestión.
- ✓ Elaboración de Papeles de Trabajo que contiene evidencia suficiente, competente y relevante.
- ✓ Elaboración de Hojas de resumen de Hallazgos.
- ✓ Estructura del Informe.

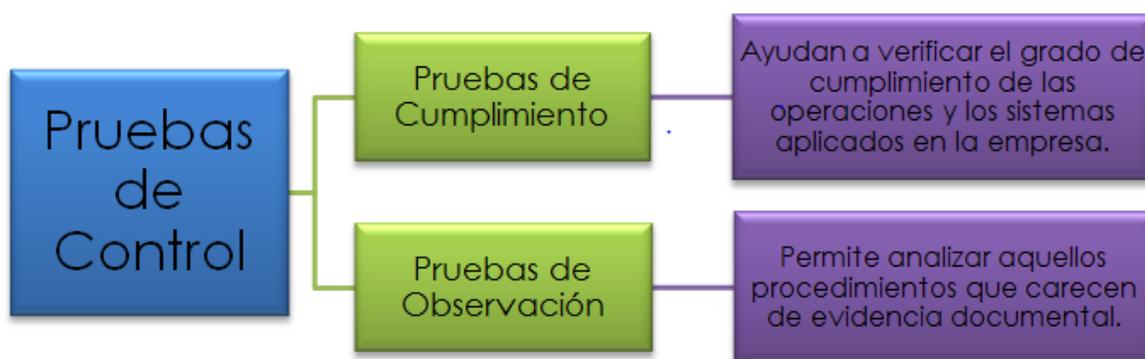
#### 2.6.3.4 Pruebas de Auditoría.

La ejecución de los Programas de Auditoría se realizará con la aplicación de pruebas, que permitan comprobar la efectividad y eficiencia de las operaciones así como obtener la evidencia adecuada, suficiente y competente.

El Manual Específico de Auditoría de Gestión, del Economista Teodoro Cubero Abril, determina que las pruebas de auditoría se clasifican de la siguiente forma:

- ✓ **Pruebas de Control:** Estas pruebas ayudan al auditor, a obtener evidencia sobre la existencia de controles. Estas pruebas se dividen en:

**Gráfico No. 11**



**Fuente:** Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, pág. 195

- ✓ **Pruebas Sustantivas:** Este tipo de pruebas, generalmente se aplican en Auditorías Financieras, ya que suponen la inspección de documentos contables, transacciones y saldos manifestados en Estados Financieros.

Entre los métodos que se aplican en este tipo de pruebas, tenemos:

- ✓ Inspecciones
- ✓ Cálculos
- ✓ Comparaciones, etc.

### 2.6.3.5 Hallazgos

Es el resultado obtenido de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría, que necesariamente deberán ser de interés para la organización auditada.

Para que sea considerado como hallazgo, deberá cumplir con los siguientes atributos:

**Gráfico No. 12**

Condición	Criterio	Causa	Efecto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Son aquellas situaciones deficientes encontradas por el Auditor en relación al área sujeta a examen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas o parámetros, a través de los cuales el Auditor se guía para determinar la condición.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos aquellos motivos, por los cuales se justifica la condición y la no aplicación del criterio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son los resultados del incumplimiento, generalmente se representan en dinero o en fracaso de metas.</li></ul>

*Fuente:* Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009, pág. 202-204

## 2.6.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

### 2.6.4.1 Introducción.

El resultado final de la Auditoría es el comunicar todos los resultados obtenidos del trabajo efectuado por el auditor y su equipo multidisciplinario a la alta dirección. Estos resultados son de gran importancia para la empresa, debido a que constituyen una herramienta que agrega valor y mejora aquellos procesos que requieran cambios, sean estos estratégicos u operativos en beneficio de toda la organización.

#### **2.6.4.2 Objetivo.**

El objetivo de esta fase es entregar a la alta dirección, un informe que contenga todos los resultados del estudio realizado, los mismos que se referirán tanto a hechos deficientes como relevantes del desempeño de las operaciones.

A demás el auditor da a conocer las conclusiones a las que ha llegado y las recomendaciones que él considera permitirán a la institución mejorar respecto a: Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología, Calidad, Ética.

#### **2.6.4.3 Principales Actividades.**

El Manual Específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril propone las siguientes actividades que el auditor debe realizar en su examen:

- ✓ Redacción del Informe.
- ✓ Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos.
- ✓ Acuerdo con la alta dirección respecto a conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Elaboración del borrador del informe.
- ✓ Elaboración del informe definitivo.

#### **2.6.4.4 Informe.**

El informe de auditoría contiene los resultados del trabajo ejecutado por el auditor y deberá ser preparado cuidando ciertas características. El Manual Específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril señala 5 características principales, las cuales hemos resumido de la siguiente forma:

- ✓ **Significación:** Se refiere a que todo informe debe contener datos e información significativa para la toma adecuada de una decisión.

- ✓ **Utilidad y Oportunidad:** Nos indica que toda la información proporcionada por el Auditor debe ser útil para la adopción oportuna y adecuada de medidas.
- ✓ **Exactitud y beneficios de la información:** Permite captar la atención de la Alta Dirección y de esta manera lograr establecer cursos de acción adecuados.
- ✓ **Convincente:** Debe estar debidamente sustentada.
- ✓ **Objetividad y perspectiva:** Nos referimos a que la información debe centrarse en el único propósito que es lograr beneficiar a la empresa para que ésta tenga un óptimo funcionamiento evitando situaciones que pongan en riesgo la correcta gestión organizacional.

A continuación se presenta un formato tomado de Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, que si bien es aplicable para empresas públicas, muchas empresas privadas también toman como base esta estructura ya que se entiende claramente las partes que debe contener un informe:

1. **Carátula:** Debe contener el logotipo de la entidad auditada, el nombre del trabajo realizado, y el período o alcance, por último el año en que se realiza la auditoría.
2. **Índice, Siglas y abreviaturas:** Un índice en donde se detalle el contenido del informe con las respectivas páginas de cada tema, por otro lado las siglas hace referencia a todos aquellos signos utilizados en la auditoría, debiendo ser siglas pertinentes en el contenido del informe.
3. **Carta de presentación:** Sirve para la presentación del informe a la Alta Dirección.
4. **Capítulo I: Enfoque de la Auditoría:** Todos los datos respecto al motivo, enfoque, alcance y naturaleza de la Auditoría de Gestión,
5. **Capítulo II: Información de la entidad:** La información más relevante de la Empresa, así como: misión, visión, objetivos, análisis FODA, base legal, organigrama, etc.

- 6. Capítulo III: Resultados Generales:** Todas las conclusiones, recomendaciones y demás comentarios emitidos, respecto a la Evaluación del Control Interno, así como la información recabada de los objetivos y metas que se hayan o no cumplido en la organización.
- 7. Capítulo IV: Resultados específicos por componente:** Respecto a cada área, departamento o actividad analizada. Se divide en:
- ✓ Comentarios; respecto a los aspectos positivos de la gestión empresarial referente al cumplimiento de las seis "E", además de las deficiencias encontradas en la empresa que hayan ocasionado perjuicios económicos o daños materiales, los cuales deben ser cuantificados.
  - ✓ Conclusiones: Respecto a aspectos positivos y negativos encontrados, principalmente con los incumplimientos de leyes, normas u ordenanzas externas o internas.
- 8. Capítulo V: Anexos y apéndice:** Información extra, que se requiere como detalle para un mejor entendimiento del informe, tal como: gráficos, cuadros, cronogramas, etc.

#### **2.6.5. Fase V: Seguimiento.**

##### **2.6.5.1 Introducción.**

Básicamente, la Comunicación de Resultados es la fase con la que se concluye la Auditoría, sin embargo muchos Auditores han visto la necesidad de controlar el examen realizado, para saber el grado de cumplimiento de las recomendaciones dadas, generalmente se trata de un monitoreo realizado por el auditor, para verificar el grado cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

### **2.6.5.2 Objetivo.**

El objetivo primordial de esta fase, posterior a la finalización de la Auditoría es verificar que la Alta Dirección y todo el personal involucrado, hayan cumplido con las recomendaciones que se hayan emitido en el informe, además del cumplimiento de los periodos establecidos por el auditor en el cronograma que sea entregado junto al informe.

Por otra parte, el seguimiento en Auditoría, también tiene el objetivo de constatar que la empresa haya elevado sus niveles de eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades, buscando principalmente la economía de sus recursos y la correcta utilización de los mismos.

### **2.6.5.3 Principales actividades.<sup>15</sup>**

- ✓ Constatación de la aplicación de las recomendaciones.
- ✓ Monitoreo por parte del Auditor, tanto de forma documental como de campo, en las áreas o departamentos que fueron auditados y que requerían cambios o mejoras.
- ✓ Medición del grado de cumplimiento de las recomendaciones por parte de la empresa y todo el personal involucrado.

Cabe indicar que la Fase de Seguimiento no se realiza únicamente por un periodo de tiempo determinado, sino por el contrario el Auditor adquiere el compromiso de un monitoreo continuo a fin de lograr mejoras en el funcionamiento de la organización.

---

<sup>15</sup> Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca- Ecuador 2009, pág. 232.

## **CAPÍTULO III**

### **3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COMPRAS.**

#### **3.1 Introducción**

Este capítulo es el de mayor importancia puesto que aquí se desarrolla la aplicación de las cinco fases de Auditoría de Gestión a la empresa "Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda."

La primera fase denominada conocimiento preliminar es en donde se alcanza una mayor comprensión de cómo funciona la empresa que se va auditar, se hace un análisis de la documentación de la entidad, tales como reglamentos, planeación estratégica, estructura orgánica, entre otros. En esta fase es donde se efectuara una evaluación del control interno.

En la etapa de planificación se revisara la información obtenida en la fase anterior con el fin de determinar cuáles son los procedimientos a seguir en la auditoria, elaborando programas de trabajo los cuales son de gran ayuda para la fase siguiente la cual es la ejecución la misma que consiste en poner en práctica las actividades propuestas en los programas y con el fin de obtener la evidencia adecuada que sirva de sustento de los hallazgos encontrados.

Posteriormente se aplica la fase de comunicación de resultados, que como su nombre lo indica, consiste en dar a conocer a los directivos de la entidad los hallazgos encontrados, sean estos positivos o negativos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Por último la fase de seguimiento y monitoreo es en donde se establece un cronograma de aplicación de las recomendaciones para conocer si estas están siendo aplicadas por el personal de la empresa.

## **3.2 FASE I. Conocimiento preliminar**

### **3.2.1 ORDEN DE TRABAJO N° 001 OFICIO N° 001**

Cuenca, 06 de julio del 2012

Señoritas:

Gloria Saldaña (Supervisor)

Sofía Bravo (Jefe de equipo)

Ciudad.

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la empresa, dispongo a ustedes la realización de la Auditoria de Gestión a la Empresa "Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda."

El alcance del examen cubre el último semestre del año 2011, y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente recursos humanos, así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad. La evaluación preliminar del sistema de Control Interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoria.

De acuerdo con el cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 85 días laborables.

Atentamente,

---

Ing. Humberto Jaramillo  
Auditor General

### 3.2.2 NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA OFICIO N° 002

Cuenca, 06 de julio del 2012

Señor  
Carlos Pacheco  
GERENTE GENERAL

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo establecido en el Plan de Actividades de la Empresa, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría, iniciará el examen especial a los departamentos de Facturación y Compras de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda., por el periodo comprendido entre el 1 de julio al 31 de diciembre del 2011.

Los objetivos generales del examen son:

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión de calidad con eficiencia y eficacia para así encontrar los problemas que afectan a la empresa.
- ✓ Presentar a la entidad un informe sobre la situación en la que se encuentra según el trabajo ejecutado.
- ✓ Proporcionar recomendaciones para mejorar su actividad.

Para esta acción de control el equipo de auditores está conformado por: Ing. Humberto Jaramillo, Auditor General; Ing. Gloria Saldaña, Supervisor; Ing. Sofía Bravo, Jefe de equipo: por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

---

Ing. Humberto Jaramillo  
Auditor general

**3.2.3 NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORIA A LAS PERSONAS VINCULADAS  
CON EL EXAMEN.  
Oficio No. 003**

Cuenca, 06 de julio del 2012

Ing.

Isabel Cajas

Asistente de Ventas

Piggis Pigem Cía. Ltda.

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo establecido en el Plan de Actividades de la Empresa, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría, iniciará el examen especial al Departamento de Facturación, por el periodo comprendido entre 1 Julio al 31 de Diciembre del 2011

Los objetivos generales del examen son:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes.

Atentamente,

---

Ing. Humberto Jaramillo  
Auditor General

**3.2.4 NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORIA A LAS PERSONAS VINCULADAS CON  
EL EXAMEN.  
Oficio No. 004**

Cuenca, 06 de julio del 2012

Srta.

Ana Gahuancela

Jefe Departamental

Piggis Pigem Cía. Ltda.

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo establecido en el Plan de Actividades de la Empresa, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría, iniciará el examen especial al Departamento de Compras, por el periodo comprendido entre 1 Julio al 31 de Diciembre del 2011

Los objetivos generales del examen son:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Conocer el grado de cumplimiento del Manual del Departamento.
- ✓ Satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el cumplimiento de las actividades de este departamento.

Atentamente,

---

Ing. Humberto Jaramillo  
Auditor General

**DATOS DEL PERSONAL DE EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CIA. LTDA.**

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>
Isabel Cristina Cajas Naula	Jefe de Facturación
Milton Patricio Avilés Pavón	Facturación
Gladis Adriana Pineda Sangolqui	Facturación
Cumandá Alexandra Samaniego León	Facturación
Ana Beatriz Gahuancela Cumbe	Jefe de Compras



### 3.2.5 CÉDULA NARRATIVA

**Componente sujeto a examen:** Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.

**Periodo a Examinarse:** 1 de Julio al 31 De diciembre del 2011

Después de la debida autorización de Embutidos Piggis, mediante oficio # 001, en la Ciudad de Cuenca el día 07 de Julio del 2012 a las 11:10am, gracias a la ayuda de la Ing. Vanesa Jaramillo Jefe de Recursos Humanos, hemos podido realizar un conocimiento preliminar de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda., en la cual pudimos conocer las instalaciones.

La actividad de la empresa es la producción y comercialización de embutidos con los mejores sabores y sobre todo de una excelente calidad obteniendo así alimentos de confianza.

Al llegar a las instalaciones pudimos constatar que cuenta con un sistema de seguridad apropiado con cámaras, debido a que no permiten ingresar a cualquier persona, previo al ingreso deben identificarse y comunicar el motivo de la visita a la empresa, al ingresar a las instalaciones se pudo observar que la entidad cuenta con un cartel de los valores corporativos, misión, visión los mismos que pueden ser observados día a día por cada uno de los empleados.

Las ventajas competitivas son:

- Variedad de productos
- Distintas líneas, económica media y alta para llegar a todo el mercado
- Diversidad de precios

La empresa cuenta con 150 empleados clasificados en los siguientes niveles:

**Nivel Ejecutivo.-** Al Nivel Ejecutivo le corresponde conducir y liderar las actividades de Embutidos Piggis C. Ltda., para el logro de la misión, visión, objetivos, planes y programas que contribuyan al bienestar de la sociedad.

- Presidencia
- Gerencia
- Representante de la Gerencia
- Secretaria Ejecutiva

**Nivel Asesor.-** Les corresponde a las personas que conforman el Nivel Asesor: ofrecer al Nivel Ejecutivo de Embutidos Piggis C. Ltda., planeamientos, criterios y alternativas de acción que fortalezcan la adopción de decisiones y acciones conducentes al logro de los objetivos de la empresa y de cada uno de los departamentos, siendo responsables de su aplicación.

- Asesoría Jurídica

**Nivel Auxiliar.-** Corresponde a los individuos que conforman el Nivel Auxiliar la creación y diseño de la imagen de Embutidos Piggis C. Ltda., y adicional la sistematización de la información producida en la empresa.

- Sistemas
- Diseño

**Nivel de Apoyo.-** Conciernen a los departamentos que conforman este Nivel de Apoyo, proveer con la debida oportunidad, a los menores costos y con altas exigencias de calidad, los recursos medios y servicios requeridos para el adecuado funcionamiento de los diferentes niveles que conforman Embutidos Piggis C. Ltda., así como brindar la guía, orientación, información y soporte especializado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Financiero
- Recursos Humanos

**Nivel Operativo.-** Corresponde a los departamentos del Nivel Operativo, crear, programar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos de producción y comercialización, entregando al consumidor un producto de alta calidad que cumpla con las normas técnicas de alimentos.

- Producción
- Calidad
- Jefe de Investigación y Desarrollo
- Jefe de Mantenimiento
- Logística
- Comercial

Durante la entrevista con la Ing. Vanesa Jaramillo, nos comentó que cuentan con un plan estratégico, pero este no se encuentra actualizado desde hace cuatro años, razón por la cual sería muy factible para la empresa reestructurar el mismo, luego de indicarnos lo dicho anteriormente nos designó dos departamentos de la empresa con los que podemos realizar la auditoría que son los departamentos de Facturación y Compras, los cuales cuentan con personal nuevo por lo que sería necesario saber su rendimiento dentro de la organización y la forma en la que se desempeñan.

Dentro de la organización pudimos conocer que cuenta con una tecnología apropiada para manejar información de la empresa a través de un sistema informático en red con todos los departamentos de la misma, es decir todos los empleados cuentan con un Black Berry el cual trasmite información vía mail por medio del mismo, de acuerdo a asuntos relacionados con la actividad de la empresa.

De igual manera cuenta con una capacitación regular a todos los empleados relacionados con los temas de buenas prácticas de sistemas de calidad, relaciones humanas y atención al cliente.

La empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. Se rige al reglamento interno de la misma, a las reglamento de seguridad y salud y a las buenas prácticas de manufactura, no cuenta con un buzón de sugerencias, lo cual sería de gran importancia para una mejora continua y un mejor desempeño; además de esto Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda., trabajan con diez cámaras de vigilancia con un personal de monitoreo que está vigilando todas las actividades, en todo momento.

La empresa tiene una auditoria anterior realizada a los departamentos de Facturación y Compras los cuales serán auditados nuevamente con la finalidad de ver el desempeño actual con el nuevo personal que trabaja en estas áreas, como se mencionó anteriormente.

La entidad cuenta con un Sistema de Control Interno el cual está hecho a base de procedimientos que miden el cumplimiento de cada uno de los procesos. En lo referente al departamento de Facturación cuenta con indicadores para determinar el número de errores en el proceso de Facturación y por ende el impacto que causa en la misma, además que se trabaja con un sistema de doble vía entre el departamento facturación y logística y de esta manera se puede verificar que este cuadrado lo despachado físicamente con lo facturado.

En cuanto a lo referente con el medio ambiente la empresa cuenta con un edificio libre de humo y a la vez contribuye a la conservación del agua ya que utiliza lo netamente necesario.

**Revisado por:**

Ing. Humberto Jaramillo.

**Realizado por:**

Auditor Interno (Sofía Bravo)

Supervisor (Gloria Saldaña)

**Fecha:** 09 de julio del 2012

### 3.2.6 Visita preliminar

**1) Nombre de la Entidad:**

Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**2) Dirección:**

Av. La Castellana y Segovia (Sector Aeropuerto)

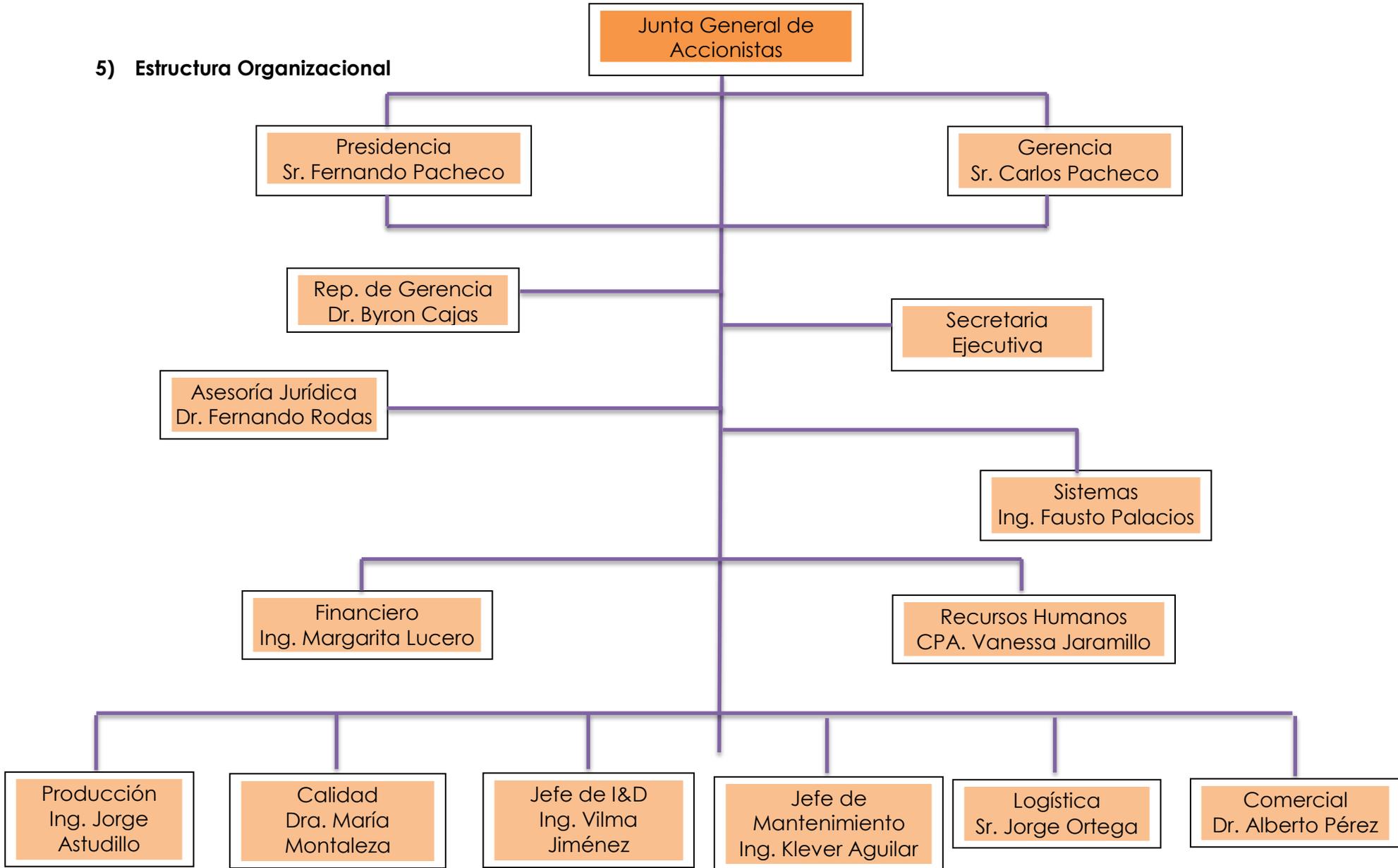
**3) Teléfono:**

2- 806-169 / 2-862-244

**4) Fecha de Creación:**

Embutidos Piggis se crea al 30 de Septiembre de 1999 y se constituye como Compañía Limitada.

5) Estructura Organizacional



## **6) Objetivos de la Entidad:**

- ✓ Garantizar la Calidad e inocuidad de los elementos
- ✓ Elaborar un producto seguro para el consumo del ser humano, por medio del proceso de calidad.
- ✓ Ampliar el mercado internacional.
- ✓ Trabajar con Buenas Prácticas de Manufactura

## **7) Nómina de empleados:**

### **Departamento de Facturación:**

Cajas Naula Isabel Cristina  
Avilés Pavón Milton Patricio  
Pineda Sangolqui Gladis Adriana  
Samaniego León Cumandá

### **Departamento de Compras:**

Gahuancela Cumbe Ana Beatriz

## **8) Sistema de Control Interno:**

La empresa tiene implementado un Sistema de Control Interno el cual se maneja a base de un sistema informático que está en red entre toda la organización para mejor comunicación de la información, para lo cual cuentan con un celular con internet para manejar pedidos y demás requerimientos, lo que les facilita su trabajo.

Se tiene un control de los procesos realizados referente a los productos que tienen en bodega, con las facturas emitidas, por lo cual trabajan en un sistema de doble vía para poder cuadrar su información. Además dentro del Control Interno, en el Departamento de Facturación se trabaja con indicadores los cuales muestran si un riesgo es aceptable o grave, permitiendo tomar acciones correctivas oportunas en caso de los riesgos graves.

Frecuentemente se evalúa cada uno de los procesos realizados dentro de la empresa y se implementan medidas en caso de existir errores, para mejorar su producción.

**9) Recursos y tiempos requeridos:**

- Recursos que se requieren:
  - ✓ Humanos:
    - Ing. Humberto Jaramillo (Auditor General)
    - Gloria Saldaña (Supervisor)
    - Sofía Bravo (Jefe de Equipo)
  - ✓ Materiales:
    - Computadora, cámara fotográfica, Grabadora, Documentos asociados a la Auditoria de Gestión.
  
- Tiempo estimado: Cuatro meses
  - ✓ Días: 124 días
  - ✓ Días laborables: 85 días.

### **3.2.7 ANALISIS FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Alimentos de calidad.</li><li>✓ Capacitación continua a su personal.</li><li>✓ Producto conocido en el mercado.</li><li>✓ Maquinaria de Alta Tecnología.</li><li>✓ Buenas prácticas de Manufactura.</li></ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Posicionamiento en el mercado.</li><li>✓ Colaboran con el Medio ambiente.</li><li>✓ La marca es conocida por el mercado.</li><li>✓ Mercado amplio para el consumo del producto.</li></ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ No cuenta con un plan estratégico actualizado.</li><li>✓ No es un producto de primera necesidad.</li><li>✓ Personal Nuevo.</li><li>✓ Trabajo bajo presión pero que le brinda seguridad.</li></ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Situación económica del país.</li><li>✓ Inestabilidad política del país.</li><li>✓ Competencia Actual.</li><li>✓ Pérdida del poder adquisitivo de los clientes.</li></ul>

**Nota:** El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fue elaborado por las autoras: Sofía Bravo y Gloria Saldaña, debido a que la empresa no cuenta con un FODA establecido.

**MATRIZ FODA PONDERADO**  
**MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL**

FACTORES INTERNOS	TIPO FACTOR	% PONDERACIÓN	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Alimentos de calidad.	Fortaleza	15%	4	0.60
Capacitación continua a su personal.	Fortaleza	10%	4	0.40
Producto conocido en el mercado.	Fortaleza	8%	3	0.24
Maquinaria de Alta Tecnología.	Fortaleza	15%	4	0.60
Buenas prácticas de Manufactura.	Fortaleza	10%	4	0.40
No cuenta con un plan estratégico actualizado.	Debilidades	10%	2	0.20
No es un producto de primera necesidad.	Debilidades	7%	1	0.07
Personal Nuevo.	Debilidades	10%	2	0.20
No cuenta con indicadores de Gestión.	Debilidades	10%	2	0.20
Trabajo bajo presión pero que les brinda seguridad.	Debilidades	5%	2	0.10
		<b>100%</b>		<b>3.01</b>

**Calificación**

- 1 Debilidad critica
- 2 Debilidad controlable
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza de éxito

$\frac{10}{4}=2.5$  Margen de Seguridad

Embutidos Piggis Pigem es una entidad con una fuerte posición interna ya que los resultados obtenidos son mayores al margen de seguridad. Esto se debe a que fabrican productos de calidad, capacitando a sus empleados y adquiriendo maquinaria de alta tecnología. Por otro lado sus debilidades son menores y manejables que se pueden eliminar con un trabajo en equipo y una buena organización.

### MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO

FACTORES EXTERNOS	TIPO FACTOR	% PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Posicionamiento en el mercado.	Oportunidades	10%	4	0.4
Colaboran con el Medio ambiente.	Oportunidades	10%	3	0.3
La marca es conocida por el mercado.	Oportunidades	15%	4	0.6
Mercado amplio para el consumo del producto.	Oportunidades	15%	4	0.6
Situación económica del país.	Amenazas	10%	1	0.1
Inestabilidad política del país.	Amenazas	10%	1	0.1
Competencia Actual.	Amenazas	20%	2	0.4
Pérdida del poder adquisitivo de los clientes.	Amenazas	10%	1	0.1
		<b>100%</b>		<b>2.6</b>

#### Calificación

- 1 Amenaza Critica
- 2 Amenaza controlable
- 3 Oportunidad Menor
- 4 Oportunidad de éxito

---

10/4=2.5 Margen de Seguridad

Embutidos Piggis Pigem es un entidad que con el tiempo ha adquirido posición en el mercado haciendo que la marca Piggis sea reconocida, otro aspecto positivo es que la entidad desarrolló sus actividades en un mercado amplio en cuanto al consumo de embutidos. A pesar de que existen amenazas significativas, el resultado obtenido es de 2.6, y sobrepasa el margen de seguridad (2.5)

**CUESTIONARIO DE  
CONTROL INTERNO  
COSO ERM**

**EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CIA. LTDA.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.**

N.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>1</b>	<b>Integridad y valores éticos</b>	La empresa posee un código de ética.		x		
		¿Las Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	x			Según el reglamento interno de la empresa los empleados tienen que tener una buena relación entre compañeros y con los clientes
		Se incorporan, los códigos de ética en los procesos y en el personal.	x			Según reglamento interno
		¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represarías?	x			Se brinda confianza al personal
		¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		x		El trabajo no es presionante, sino de responsabilidad

2	<b>Filosofía y estilo de la Alta Dirección</b>	¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en la que se establecen las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	x			
		¿Participa la Dirección a menudo en las operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	x			Se realizan a menudo Juntas Directivas
		¿El Gerente incentiva a sus empleados en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?	x			
		¿El Gerente cuida la imagen institucional?	x			Empresa de prestigio
		¿La Administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	x			
3	<b>Concejo de administración y Comités</b>	La Administración observa la constitución y demás leyes			x	
		La Directiva actualiza las Ordenanzas y Reglamentos			x	
		La Directiva está integrada y organizada de acuerdo con lo previsto a la Ley			x	
		¿La Administración brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación del código de ética			x	
		La Administración cumple con su labor			x	
4	<b>Estructura organizativa</b>	¿Existe idoneidad en la Estructura Orgánica y Funcional?	x			
		¿Existen Manuales de procesos?	x			
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	x			Hay organigrama de funciones
		¿Existe comunicación interna y externa?	x			
		¿Se actualiza la ordenanza de la Estructura Orgánica	x			
		¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional?	x			

5	<b>Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida</b>	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x		Según el organigrama de responsabilidades
		¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	x		
		¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus operaciones?	x		Se cuenta con el personal adecuado
6	<b>Gestión del Capital Humano</b>	¿Existe un sistema de gestión del recurso Humano?	x		
		¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	x		Reglamento interno
		¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x		
		¿Se revisa el expediente de los candidatos a puestos de trabajo?	x		
		¿Existen métodos para motivar a los empleados?	x		
		¿Existen comunicación de políticas y normas al personal?	x		
		¿Se ha conformado el comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?	x		
		¿La administración de talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación?	x		
		¿El Gerente y los Directores orientan al personal sobre la misión, la visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación.	x		
		La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados.	x		
¿La Dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicios?	x				

7	<b>Responsabilidad y Transparencia</b>	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	x			Especificados en los indicadores de gestión
		¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento?	x			
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	x			
		¿Se revisa periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y gestión?	x			
		¿Todos los niveles empresariales ponen a disposición de usuarios internos y externos la información que dice la ley?			x	
		¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?	x			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
8	<b>Objetivos Estratégicos</b>	¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?			x	No se ha reestructurado ni actualizado.
		¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	x			
		¿Los diferentes niveles cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x			
		¿El Gerente y los Directores han fijado los objetivos estratégicos y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?	x			
		¿La empresa ha formado indicadores de gestión institucionales por cada departamento, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?			x	
		¿El POA de la empresa es evaluado al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?		x		

9	<b>Objetivos específicos</b>	¿Se han fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles?		x		
		¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?		x		
		Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión en cada departamento.		x		
		¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		x		No se toma en cuenta la opinión del personal
		¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal?	x			
		¿Existe compromiso del Gerente, de los Directores y de todos los niveles para alcanzar los objetivos de cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	x			
10	<b>Relación entre objetivos y el CORRE</b>	¿Existe conocimiento de los niveles de organización de los elementos del MICORRE-MC?			x	
		Se mantiene una visión empresarial sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE-MC, en todos los niveles empresariales.			x	
		¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de Embutidos Piggis en la elaboración de sus productos?			x	
		¿Embutidos Piggis ha asumido nuevas competencias y actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?	x			

11	<b>Consecución de objetivos</b>	¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?		x		
		¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de objetivos en todos los niveles?	x			
		La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	x			
		¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?	x			
		¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares		x		
12	<b>Riesgo aceptado y nivel de tolerancia</b>	¿Existe apoyo del Gerente y los Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	x			
		¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	x			
		¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base a los resultados obtenidos?		x		No existe evaluación de riesgos actualmente
		¿Existe atención de los Directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	x			
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
13	<b>Factores Internos y Externos</b>	¿La empresa cuenta con el apoyo de las Autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos?	x			
		¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?	x			
		¿Los empleados de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	x			
		¿Participan los empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	x			

14	Identificación de eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	x			
		¿Los empleados participan en la identificación de eventos?	x			
		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo de procesos que puedan afectar el logro de los objetivos?	x			
15	Categoría de eventos	¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?	x			
		¿Existe apoyo de la Administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	x			La administración está disponible para distintos eventos
		¿Se relacionan las categorías de eventos con los objetivos?	x			
		Implantan políticas y procedimientos para informar a los empleados, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.	x			
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>						
16	Estimación de probabilidad e impacto	¿La entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	x			
		¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos empresariales?	x			
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.	x			

17	<b>Evaluación de riesgos</b>	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	x			
		¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?		x		
		¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?	x			
		¿Existe transparencia en la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	x			
18	<b>Riesgos originados por los cambios</b>	¿Existen medicamentos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	x			
		¿La información interna y externa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	x			
		¿Se monitorea los nuevos riesgos originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas?	x			
		Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la información del Gerente.	x			

RESPUESTA A LOS RIESGOS						
19	Categorías de respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	x			
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde el análisis de alternativas?	x			Evidencia sustentada en documentos
		¿La Administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?	x			
		¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	x			
		¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas a estudio de alternativas?	x			
20	Decisión de respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	x			
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	x			
		¿El Gerente, Directores y personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	x			
		¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran: los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa?	x			
		¿Se comunica a los diferentes niveles las decisiones adoptadas?	x			

ACTIVIDADES DE CONTROL						
21	Integración de las decisiones sobre los riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	x			
		¿El Gerente a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implanta mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, y de cumplimiento?	x			
		¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y los objetivos se alcanzan?		x		No existe una matriz de riesgos
		¿Existe apoyo de la Administración para diseño y control de los controles en función de los riesgos?	x			
		¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de control a seleccionar?	x			
22	Principales actividades de control	¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos?	x			
		¿Las actividades de control incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informativos y de dirección?	x			
		¿El Gerente, Directores y demás niveles empresariales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, controles físicos, indicadores de rendimiento segregación de funciones?	x			

23	<b>Controles sobre los sistemas de información</b>	¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?		x		
		¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de la información?		x		
		¿Se han implementado actividades de control de los sistemas de información que incluyan fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?	x			
		¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de la información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento de software?	x			
		¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	x			
		¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?	x			
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
24	<b>Cultura de información en todos los niveles</b>	¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación, así como su difusión en todos los niveles?	x			
		¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	x			
		¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	x			Los empleados deben brindar la información requerida con previa autorización

		¿Los informes deben reunir atributos tales como: cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	x			Los informes presentados están bien estructurados y revisados
		¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se produce periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles de la gestión de la empresa?	x			
		¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo en la consecución de los objetivos?	x			
		¿Se han implantado políticas empresariales de información y comunicación y difusión en todos los niveles?	x			
25	<b>Herramientas para la Supervisión</b>	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.	x			
		La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se ha logrado los objetivos, metas, e indicadores.	x			
26	<b>Sistemas Estratégicos e integrados</b>	Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales.	x			
		Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos.		x		
		Existen políticas que permitan la integración de la información.		x		
		Los sistemas de información empresarial son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.	x			

27	<b>Confiabilidad de la Información</b>	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x			
		¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	x			
		¿La información, además de oportuna, es confiable?	x			
		¿El flujo de información en tiempo real es coherente con el ritmo de trabajo de los administradores, enviando la "sobrecarga de información"?	x			
		¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, esta actualizado, es exacto, esta accesible?	x			
		¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?			x	
		Existen mecanismos de control para evaluar los procesos y los sistemas de información			x	Se está reestructurando
28	<b>Comunicación Interna</b>	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Se denuncia posibles actos indebidos?	x			
		¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad?	x			
		¿Existen comunicaciones con clientes y proveedores?	x			
		¿La comunicación interna sobre procesos se alinea con la cultura deseada por los administradores?	x			
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x			
		¿La unidad de comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de actos indebidos?		x		
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?	x			
		¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución evaluando avances físicos de metas, objetivos y programas por cada área?			x	

29	Comunicación Externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	x			
		¿La Administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos regulares y otros?	x			
		¿Se actualiza permanente la página web de la empresa?	x			Existe personal capacitado para la publicidad.
		¿Los reporte periódicos internos de base para la preparación de los informes de gestión del administrador a la empresa al terminar cada periodo anual?	x			
		¿La unidad de comunicación ha implementado canales externos a usuarios sobre el diseño y calidad de servicios?		x		
		¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes de la página web?	x			
		¿En la comunicación a la empresa las obras y acciones hablan más que las palabras			x	
		¿Se ha difundido al personal el compromiso de la Administración en la entrega de información a los Organismos de Control?	x			
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
		¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	x			
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	x			

30	<b>Supervisión Permanente</b>	¿Las diferencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Administrador por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?			x	
		¿Los Directivos deben definir los procedimientos para que se informe las decisiones de Control Interno?			x	
		¿Se ha implementado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?			x	
		¿Los Auditores y Asesores Internos y Externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	x			
		¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	x			
31	<b>Supervisión Interna</b>	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?			x	
		¿Existe planes de acciones correctivas?			x	
		¿La auditoría interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?			x	
		¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?			x	
		¿Existe apoyo del administrador a la ejecución del POA de Auditoría Interna?			x	

32	Supervisión Externa	¿Las Autoridades toman atención a los informes de Auditores Internos, Externos y SRI?	x			Se designa un personal específico para revisar los informes emitidos por entidades externas.
		¿Existen planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo?		x		
		¿Existe coordinación entre Auditores Internos y Externos?			x	
		¿El Administrador dispone del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de Auditoría Interna?	x			

**Preparado por:** Gloria Saldaña y Sofía Bravo

**Supervisado por:** Ing. Humberto Jaramillo.

**Fuente:** Formato del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril. Anexo 19.

**Nota:** Las preguntas fueron tomadas del Anexo 19, sin embargo se adaptaron a la realidad de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. con la finalidad de obtener respuestas reales que nos ayuden en la realización de nuestra auditoría.

### **3.2.9 Análisis del Cuestionario de Control Interno**

#### **Ambiente de control:**

Teniendo en cuenta que este componente proporciona una guía para que la empresa desarrolle sus actividades dentro de un ambiente óptimo, Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. incorpora códigos de ética en los procesos y para el personal. Sin embargo pudimos notar una contradicción en algunas respuestas, ya que se indicó inicialmente que no contaban con un código de ética, y posteriormente afirman que según el reglamento interno disponen de procesos guiados por una ética y aplicable al personal. Embutidos Piggis desarrolla sus actividades en un ambiente de responsabilidad más no bajo presión, siendo un punto favorable para que los empleados se sientan motivados a trabajar más no obligados a cumplir sus actividades. Tanto empleados como trabajadores se sienten conformes con el ritmo de trabajo de la Gerencia, ya que consideran que este cuida la imagen institucional, poniendo a disposición de los empleados los uniformes y accesorios de seguridad, además de capacitar a sus trabajadores para que brinden la correcta atención a sus clientes dando así una imagen empresarial positiva. En cuanto a la gestión de capital humano, el reglamento interno toma en consideración leyes y reglamentos que favorecen la contratación del personal, teniendo en cuenta sus derechos y obligaciones.

#### **Establecimiento de objetivos:**

Sabiendo que los objetivos de la empresa deben estar alineados con el plan estratégico de la misma, Embutidos Piggis no ha actualizado dicho plan lo que impide conocer cuáles son los factores internos y externos en los que se desenvuelven las actividades de la empresa. Un aspecto importante que consideramos negativo para la empresa, es que no toman en cuenta las opiniones de los empleados en la propuesta de objetivos y por ende en la consecución de los mismos. Se requiere una reestructuración de las metas que vayan acorde a las necesidades de las actividades y a los requerimientos del mercado, que día a día es más exigente.

**Identificación de eventos:**

En una organización es indispensable que se realicen acciones para determinar a tiempo aquellos eventos que puedan afectar de manera negativa a las actividades empresariales. Por ello, Embutidos Piggis considera importante identificar constantemente eventos tanto internos como externos, utilizando metodologías confiables y sobretodo con la participación de los empleados, lo que les ha ayudado mucho para implantar técnicas como análisis interno, talleres de trabajo, políticas y procedimientos para informar a los empleados las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

**Evaluación de riesgos:**

No se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar al cumplimiento de objetivos. Sin embargo se cuenta con el apoyo del Gerente para planear y ejecutar la probabilidad de impacto de los riesgos, evaluando riesgos periódicamente para conocer la forma en estos eventos impactan o impiden la consecución de objetivos empresariales. Se tiene en cuenta la transparencia en la información sobre la información de la evaluación de los riesgos y sus resultados. Embutidos Piggis también monitorea aquellos riesgos que pueden ser originados por el entorno, tanto en el ambiente económico, legal como social, en cuanto al nuevo personal, tecnologías modernas.

**Respuesta a los riesgos:**

La Gerencia tiene los conocimientos necesarios que sirven de guía para la toma de decisiones de manera correcta, dando un constante apoyo en aquellas acciones orientadas al estudio de alternativas para categorizar los riesgos. A pesar de los empleados y trabajadores no son participes en el establecimiento de objetivos, la Gerencia considera importante comunicar las decisiones que se toman en cada uno de los departamentos.

**Ambiente de control:**

A pesar de que se tienen acciones para identificar y evaluar los riesgos, Embutidos Piggis no cuenta con una matriz que relacione los riesgos con los objetivos, para

saber el impacto que dichos eventos negativos tendrán en la consecución de las metas. Sin embargo la Gerencia constantemente emite políticas referentes a acciones de control para de esta manera tener un grado de seguridad de que las actividades no serán afectadas por eventos inesperados. Se tiene presente la importancia de cuidar los sistemas de información de la empresa, es por ello que Embutidos Piggis implementa controles específicos para el cuidado y monitoreo del software y toda la tecnología informática en donde se procesan los datos empresariales.

### **Información y comunicación:**

Embutidos Piggis tiene políticas referentes a información y comunicación sobre resultados periódicos de la información y gestión de la empresa hacia todos los departamentos, los empleados pueden brindar información y comunicación con fines de control de gestión con previa autorización por parte de la Gerencia ya que la información constituye una herramienta de supervisión para que la Directiva de Piggis conozca si se logran los objetivos propuestos, metas e indicadores. Se actualiza permanentemente la página web de la empresa, ya que existe personal capacitado para la publicidad empresarial.

### **Supervisión y monitoreo:**

La empresa conoce la importancia de monitorear las actividades y sobretodo de supervisar a cada empleado en sus labores cotidianas, por ello disponen de acciones específicas que les sirven de ayuda en cuanto a la supervisión en la empresa; tales acciones son: comparar el sistema informático con los activos físicos, disposición de auditores que analizan periódicamente la gestión empresarial para reforzar recomendaciones, etc. Existe un monitoreo permanente por parte de la Gerencia, que es el responsable de controlar a sus trabajadores y a las acciones cotidianas de cada uno. Sin embargo aún no se han implementado herramientas de evaluación, tales como listas de comprobación, cuestionarios, diagramas de flujo, etc.

### **3.2.10 Enfoque de auditoría**

#### **Motivo de la Auditoria**

La Auditoria de Gestión a la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. Se realizó según lo establecido en el Plan de Actividades de la Empresa; entre los motivos que dan lugar a la auditoría que realizaremos a la misma, es mejorar el desarrollo de la organización y la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles, a su vez se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía, con el fin de asegurar la obtención de recursos y el empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

#### **Objetivos de la Auditoria**

- ✓ Establecer deficiencias organizacionales en cuanto a la Gestión Administrativa.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo adecuado de los recursos, tanto humanos y materiales.

#### **Alcance de Auditoria.**

La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de Julio al 31 de Diciembre del año 2011 al departamento de Facturación y al departamento de Compras.

#### **Enfoque empresarial.**

En la Auditoría de Gestión a la empresa Embutidos Piggis Cía. Ltda., se utilizará un enfoque empresarial constructivo, con la finalidad de asesorar y recomendar prácticas que ayuden a incrementar la rentabilidad, optimizar el uso de los recursos, y apoyar la gestión de la organización.

## Componentes y Subcomponentes.

- ✓ Departamento de Facturación.
  - ✓ Proceso Ingreso de pedidos
  - ✓ Proceso Facturación.
  - ✓ Proceso Atención a nuevos clientes
- ✓ Departamento de Compras.
  - ✓ Compras de materias primas internacionales
  - ✓ Compra de materias primas nacionales
  - ✓ Liquidación de importaciones
  - ✓ Elaborar informes de importaciones para el flujo de caja

## Personal Directivo.

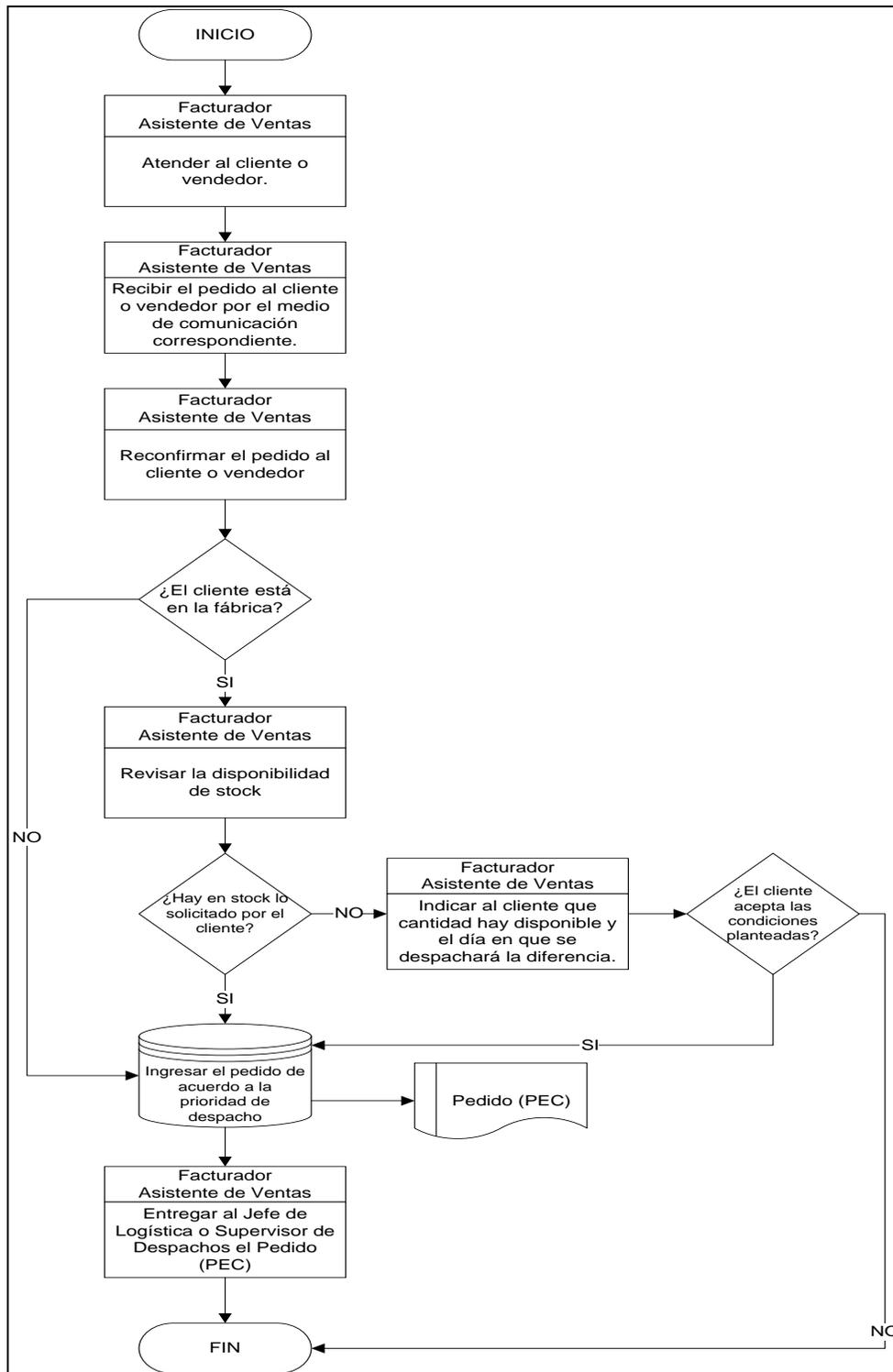
<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>
Isabel Cristina Cajas Naula	Jefe de Facturación
Milton Patricio Avilés Pavón	Facturación
Gladis Adriana Pineda Sangolqui	Facturación
Cumandá Alexandra Samaniego León	Facturación
Ana Beatriz Cumbe Gahuancela	Jefe de Compras

## Principales actividades de los Departamentos.

### Departamento de Facturación:

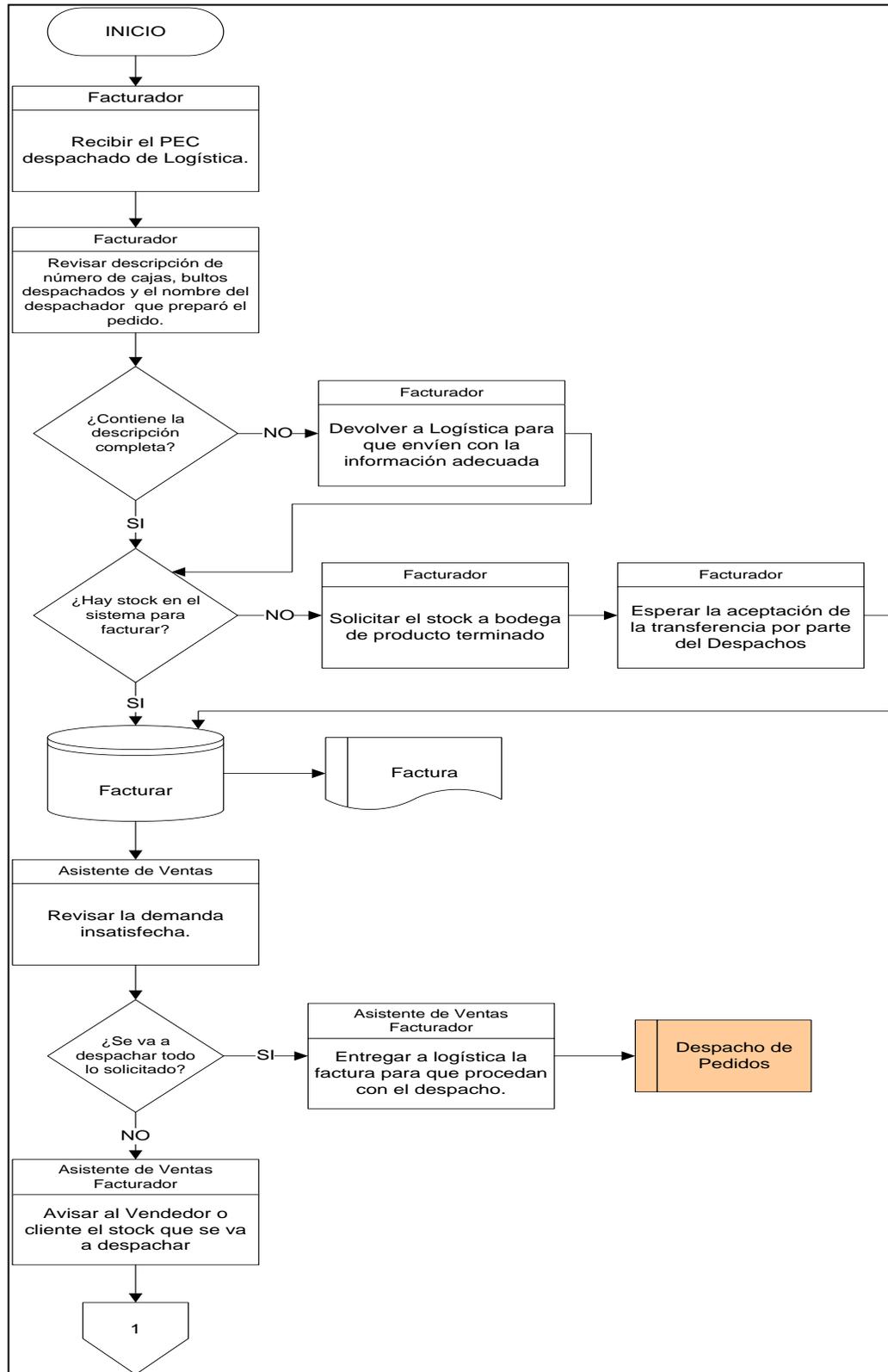
Este departamento cuenta con un flujograma para cada subcomponente. A continuación se presentan los cuadros proporcionados por la Ing. Isabel Cajas, los cuales no han sufrido ninguna modificación.

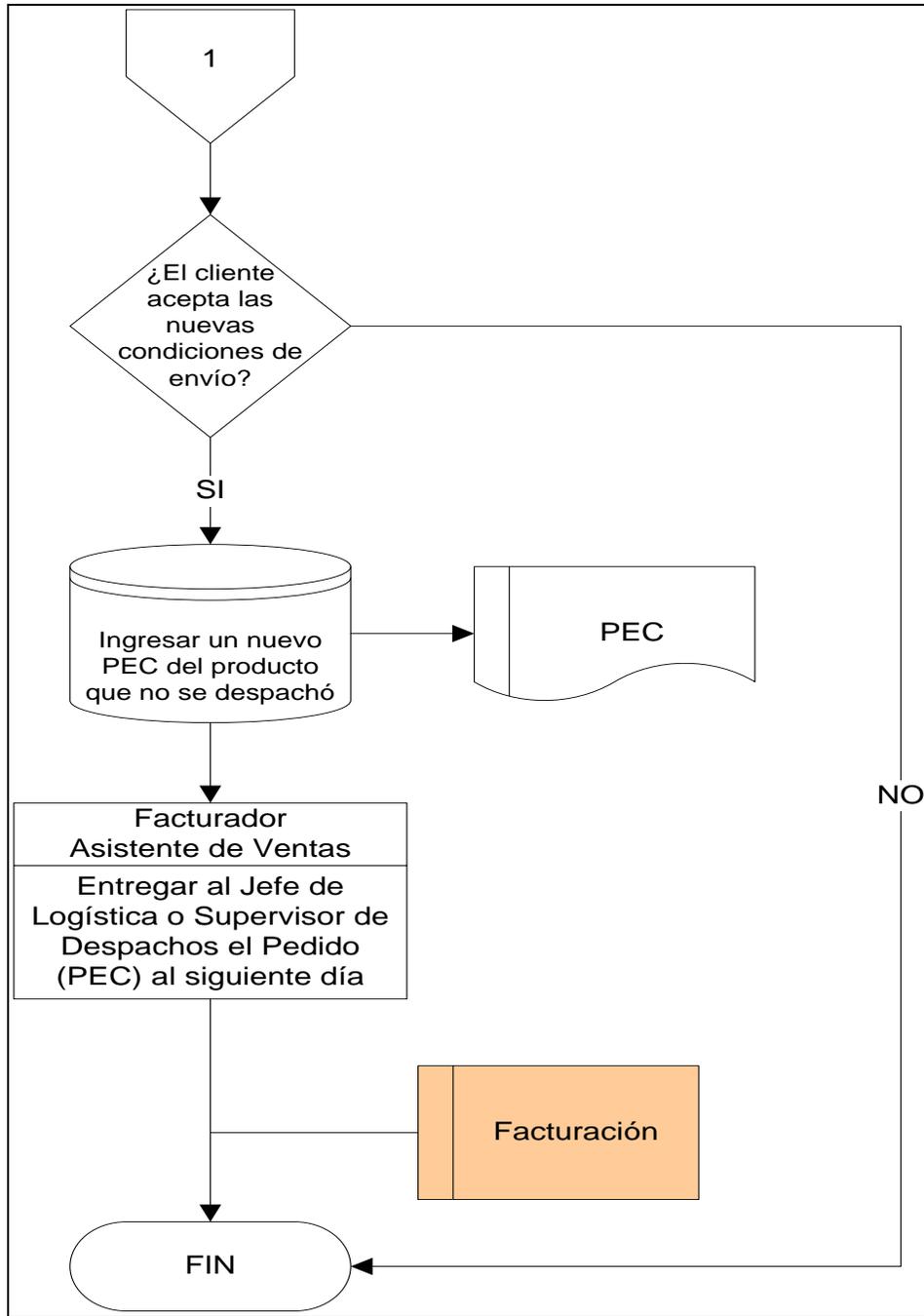
- ✓ **Ingreso de Pedidos:** El objetivo de este subcomponente es garantizar el correcto abastecimiento de pedidos al área de logística para su ejecución, cumpliendo todos los requerimientos de calidad.



**Fuente:** Departamento de Facturación, Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

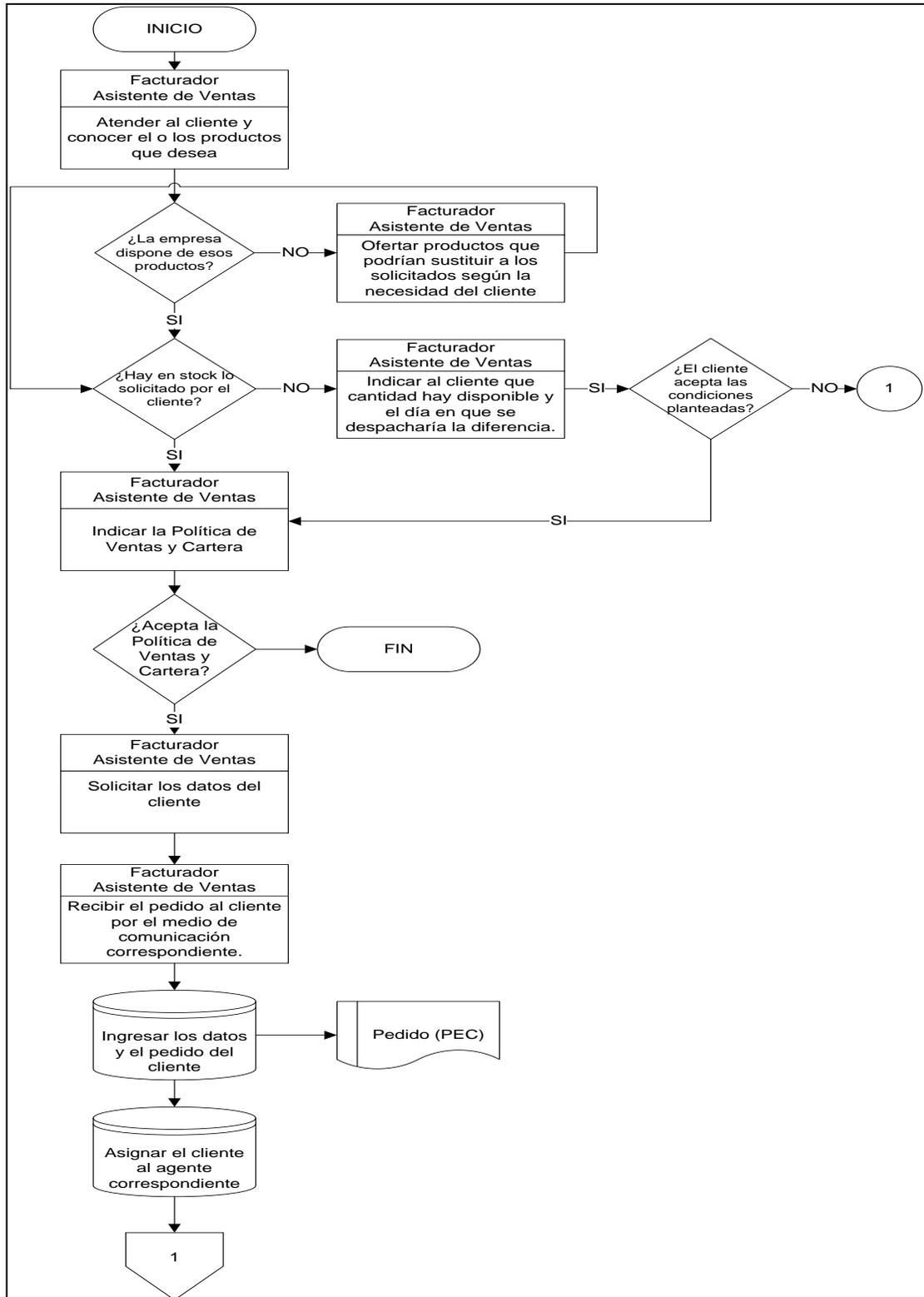
- ✓ **Proceso de Facturación:** Este subcomponente tiene como propósito facturar los pedidos generados en tiempos justos y forma correcta para satisfacer las necesidades de los clientes

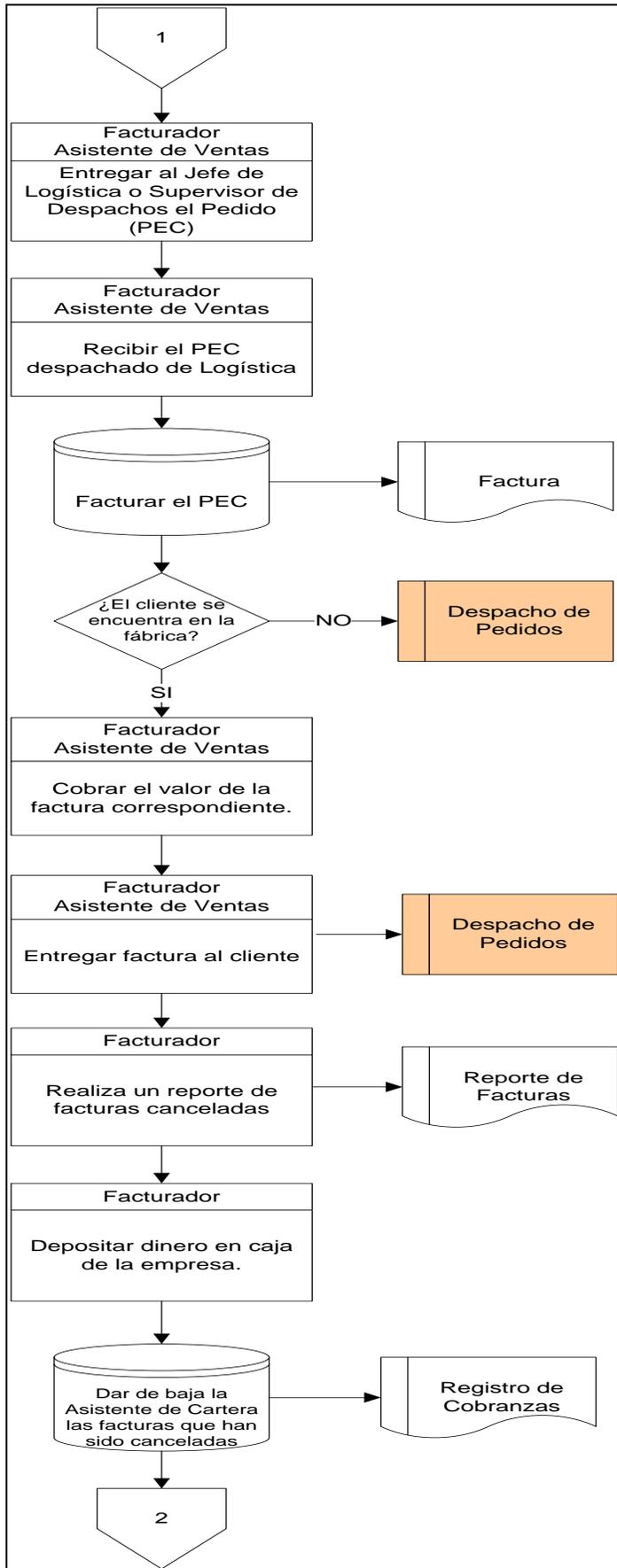


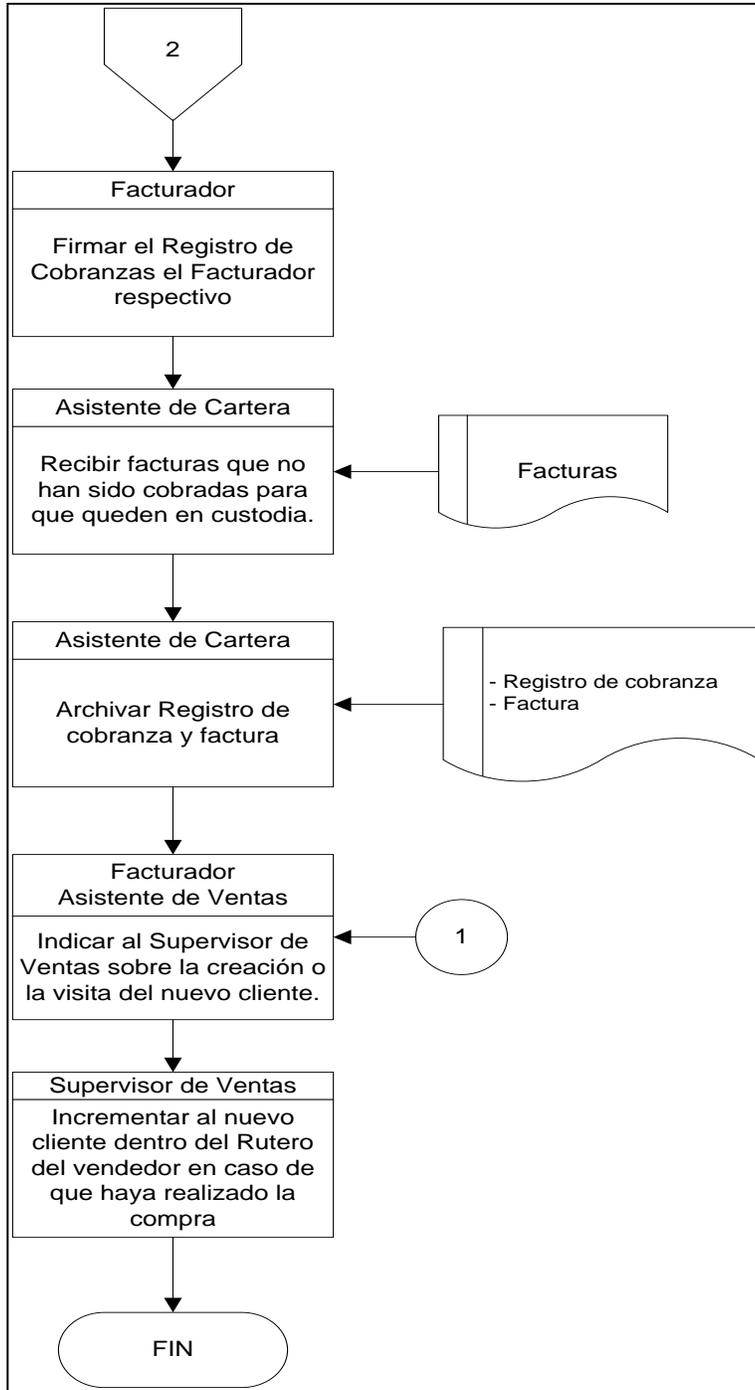


**Fuente:** Departamento de Facturación, Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

- ✓ **Atención a Clientes Nuevos:** Identificar las actividades que se deben seguir para satisfacer en forma efectiva las necesidades de los clientes, a fin de coadyuvar con el logro de los objetivos de la empresa, es el propósito que tiene esta actividad.







**Fuente:** Departamento de Facturación, Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

Departamento de Compras:

**LISTADO DE ACTIVIDADES ESCENCIALES Y TAREAS ESPECÍFICAS  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

No.	Tarea	Conocimientos Requeridos	Aptitudes y capacidades laborales
<b>1</b>	<b>Compra de materias primas internacionales</b>		
1.1	Solicitar al Ministerio el respectivo permiso para importar	Comercio Exterior	Comprensión Escrita
		Ley Orgánica de Aduanas	Ordenar Información
		Internet	
1.2	Definir con el proveedor las fechas de embarque y llegada al destino	Frecuencia de Buques con Navieras	Expresión Escrita
		Tiempos de embarque y desembarque con Navieras	Razonamiento Deductivo
1.3	Tramitar la nacionalización de las importaciones en Aduana.	Tiempos de nacionalización interna	Expresión Oral
		Agentes Afianzados	Razonamiento Deductivo
1.4.	Establecer traslados y recepción en las bodegas.	Tiempos de movilización interna	Expresión Oral
		Bodegas para almacenaje.	Razonamiento Deductivo
<b>2</b>	<b>Compra de materias primas nacionales</b>		
2.1	Recibir de bodega las órdenes de compra	Documentación	Comprensión Escrita
			Comprensión Oral
2.2	Agrupar las órdenes de compra	Documentación	Ordenar Información
		Estructura organizacional	
2.3	Registrar en el sistema la información de las órdenes de compra	Sistema	Ordenar Información
		Documentación	

<b>2.4</b>	Realizar la compra según la autorización respectiva.	Proveedores	Expresión Oral
		Sistema	Expresión Escrita
		Internet	
		Correo Electrónico	
<b>2.5</b>	Verificar con los proveedores el despacho oportuno	Proveedores	Reconocimiento de problemas
		Internet	
		Correo Electrónico	
<b>2.6</b>	Comprobar con los transportistas el traslado efectivo	Empresas transportadoras	Expresión Oral
		Internet	Velocidad perceptiva
		Correo Electrónico	
<b>2.7</b>	Verificar con el Jefe de bodega la recepción de la materia prima.	Personas involucradas	Velocidad perceptiva
<b>3</b>	<b>Liquidación de Importaciones</b>		
<b>3.1</b>	Recopilar documentación necesaria para calculo	Documentación	Ordenar Información
<b>3.2</b>	Visualizar reportes del sistema	Sistema	Reconocimiento de Problemas
<b>3.3</b>	Llenar los cuadros de Excel	Paquete de Office	Razonamiento Inductivo
<b>3.4</b>	Comprobar los cuadros de Excel vs lo obtenido en el sistema y documentos físicos	Paquete de Office	Velocidad Perceptiva
		Sistema	
		Documentación	

<b>3.5</b>	Registrar en el sistema la información mediante la valoración de las órdenes de compra	Sistema	Ordenar Información
<b>4</b>	<b>Informes de Importaciones</b>		
<b>5.1</b>	Listar los productos a importar con sus cantidades.	Sistema	Expresión Escrita
		Materias Primas	Ordenar Información
<b>5.2</b>	Calcular los gastos FOB y el Flete internacional.	Ley Orgánica de Aduanas	Facilidad Numérica
		Paquete de Office	
<b>5.3</b>	Elaborar un resumen de los gastos inherentes a la importación	Materias Primas	Ordenar Información
		Sistema	Facilidad Numérica
<b>5.4</b>	Elaborar informe en base a los datos calculados.	Paquete de Office	Ordenar Información
		Documentación	
		Sistema	

El propósito de todas estas actividades es principalmente, garantizar el abastecimiento oportuno de materias primas y demás compras mediante una eficiente gestión con los proveedores, estableciendo líneas de comunicación estratégicas conjuntamente con la adecuada coordinación con el Departamento de Bodega.

Al no tener un flujograma específico, se tiene la posibilidad de agregar o reducir actividades de este cuadro dependiendo de las necesidades que se presenten en la empresa.

Cabe indicar que este cuadro de actividades no ha tenido modificación alguna, y se han descrito todas las tareas que fueron explicadas por la Ing. Gahuancela.

### **3.3. Fase II: Planificación**

#### **3.3.1 Evaluación del Control Interno por Componentes: Departamento de Facturación.**

# **CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CIA. LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

P/T 003

**CUESTIONARIO DE EVALUACION ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.**

N.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	<b>Integridad y valores éticos</b>	El Departamento posee un código de ética.		x		
		Se incorporan, los códigos de ética en los procesos y en el personal.			x	
		¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	x			
		¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		x		
2	<b>Filosofía y estilo de la Alta Dirección</b>	¿Participa el Jefe de Departamento en las operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	x			
		¿El Jefe del Departamento incentiva a sus empleados en el cumplimiento de leyes, ordenanzas y disposiciones?	x			
		¿El Gerente cuida la imagen institucional?	x			
		¿La Administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	x			
3	<b>Estructura organizativa</b>	¿Existen Manuales de procesos?		x		
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	x			
		¿Existe comunicación tanto dentro como fuera del departamento?	x			

4	<b>Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida</b>	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			
		¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	x			
		¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades?	x			
5	<b>Gestión del Capital Humano</b>	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x			
		¿Se revisa el expediente de los candidatos a puestos de trabajo?	x			
		¿Existen métodos para motivar a los empleados?	x			
		¿Existen comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?	x			
		¿Se evalúa dentro del departamento, el desempeño de los trabajadores?	x			
		¿El Jefe del Departamento orienta al personal sobre la misión y visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico, en base de un plan de motivación?	x			
		El Departamento cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados.	x			
		¿Departamento ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicios?		x		
6	<b>Responsabilidad y Transparencia</b>	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	x			
		¿Existen políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?	x			
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?		x		

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
7	Objetivos Estratégicos	¿El Departamento cuenta con un plan estratégico, este se ha difundido a todos sus trabajadores?			x	
		¿El Departamento cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?		x		
		¿El Departamento cumple con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x			
		¿Se han establecido indicadores de gestión en el departamento que permitan medir y cuantificar los objetivos y metas planificadas con lo ejecutado?	x			
8	Objetivos específicos	¿Se han fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en el departamento?		x		
		¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?		x		
		Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión en cada departamento.	x			
		¿Existe compromiso del Jefe del Departamento para alcanzar los objetivos de cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	x			
9	Consecución de objetivos	¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?		x		
		¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de objetivos del departamento?	x			
		¿El Departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	x			
		¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		x		

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
10	Factores Internos y Externos	¿El Departamento cuenta con el apoyo del Gerente para determinar factores de riesgo internos y externos?	x			
		¿Los empleados de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	x			
11	Identificación de eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	x			
		¿Los empleados del departamento participan en la identificación de eventos?	x			
		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo de procesos que puedan afectar el logro de los objetivos?			x	
12	Categoría de eventos	¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?		x		
		¿Existe apoyo de la Administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	x			La administración está disponible para distintos eventos
EVALUACION DE RIESGOS						
13	Estimación de probabilidad e impacto	¿El departamento cuenta con el apoyo del Gerente, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?			x	
		¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos del departamento?		x		
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.			x	

14	Evaluación de riesgos	¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?		x		
		¿Existe transparencia en la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?			x	
15	Riesgos originados por los cambios	¿Existen métodos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento?	x			
		¿La información interna y externa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento?	x			
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
16	Categorías de respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	x			
		¿El departamento ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	x			
17	Decisión de respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	x			
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	x			
		¿El Jefe del Departamento tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	x			
		¿Se comunica a los empleados del departamento las decisiones adoptadas?	x			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
18	Integración de las decisiones sobre los riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por el Jefe del Departamento sobre el estudio de los riesgos?	x			

19	<b>Principales actividades de control</b>	¿El Jefe del Departamento implanta actividades de control en función de los riesgos y objetivos tales como: revisiones y supervisiones, procesamiento de la información, controles físicos?	x			
20	<b>Controles sobre los sistemas de información</b>	¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez del procesamiento de datos?	x			
		¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, listados predefinidos de datos, y pruebas lógicas?	x			
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
21	<b>Cultura de información en todos los niveles</b>	¿El Jefe del Departamento ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	x			
		¿Los informes deben reunir atributos tales como: cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	x			
		¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos, con el fin de lograr su apoyo en la consecución de los objetivos del departamento?	x			
22	<b>Herramientas para la Supervisión</b>	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficientes.	x			
		La información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se ha logrado los objetivos, metas, e indicadores.	x			

23	<b>Sistemas Estratégicos e integrados</b>	Existen políticas que permitan la integración de la información.		x		
		Los sistemas de información del departamento son flexibles para integrarse eficazmente con los empleados.	x			
24	<b>Confiabilidad de la Información</b>	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x			
		¿La información, además de oportuna, es confiable?	x			
		¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades a través de los controles establecidos?			x	
25	<b>Comunicación Interna</b>	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Se denuncia posibles actos indebidos?	x			
		¿Existen comunicaciones con clientes y proveedores?	x			
		¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el departamento?	x			
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x			
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas del departamento?	x			
26	<b>Comunicación Externa</b>	¿El departamento toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos regulares y otros?	x			
		¿Se ha implementado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?			x	
		¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos y mensajes de la página web?	x			

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
27	Supervisión Permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos del departamento?			x	
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno su alcance y la frecuencia, en función del departamento?	x			
		¿Se ha implementado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	x			
		¿El departamento cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	x			
28	Supervisión Externa	¿Las Autoridades toman atención a los informes de Auditores Internos, Externos y SRI?	x			
		¿El Jefe del Departamento dispone del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de Auditorías?	x			

**Preparado por:** Gloria Saldaña y Sofía Bravo  
**Supervisado por:** Ing. Humberto Jaramillo.

**Fuente:** Formato del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril. Anexo 19.

**Nota:** Las preguntas fueron tomadas del Anexo 19, sin embargo hemos reducido este anexo, a las preguntas más significativas aplicando al Departamento de Facturación con la finalidad de tener una idea más de los aspectos positivos y negativos en los que se desenvuelve este departamento.

### 3.3.2 Análisis del Cuestionario de Control Interno: Departamento de Facturación

- ✓ Establecimiento de Control: El Departamento de Facturación, no cuenta con un código de ética, sin embargo no existe presión por cumplir objetivos de desempeño, por otro lado la Ing. Isabel Cajas incentiva a los empleados al cumplimiento de disposiciones dentro del departamento, no existe un manual de procesos, pero se identifican con claridad los niveles de responsabilidad de los empleados del área de facturación Dentro de este departamento trabajan cuatro personas, las cuales están a gusto con las actividades que realizan cotidianamente, sin embargo el espacio físico del mismo no es el apropiado para cuatro personas, ni la ubicación del departamento, por otro lado tienen el apoyo del gerente en cualquier eventualidad que se pueda presentar.
  
- ✓ Establecimiento de Objetivos: No se cuenta con un plan estratégico, pero se sigue la misión visión y objetivos generales de la empresa. Cuenta con indicadores de gestión los mismos se son de gran ayuda para identificar los factores críticos del departamento.
  
- ✓ Identificación de Eventos: Todos los departamentos cuentan con el apoyo del Gerente para la determinación de factores que afecten el logro de objetivos, de igual manera los empleados aportan en la identificación de riesgos.
  
- ✓ Evaluación de Riesgos: La Empresa Piggis, no cuentan con la aplicación del método COSO ERM, por lo tanto las preguntas de este componente en su mayoría tienen la respuesta negativa. Por otra parte existe métodos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento.

- ✓ Respuesta a los Riesgos: El departamento tiene mecanismos para la toma de decisiones y todos los empleados están al tanto de las decisiones que se tomen, los empleados están capacitados para decidir sobre acciones favorables.
- ✓ Actividades de Control: Un aspecto positivo dentro de esta área es que existe información y comunicación pertinente sobre las decisiones adoptadas, de igual manera el jefe del departamento controla riesgos que se pueden presentar y afectar cualquier actividad dentro del mismo, por medio de revisiones, supervisiones relacionados con exactitud y validez del procesamiento de datos para evitar errores en el proceso de facturación.
- ✓ Información y Comunicación: La información dentro de este departamento es oportuna y confiable además de esto, se han implantado políticas para que exista buena comunicación tanto interna como externa es decir con clientes y proveedores.
- ✓ Supervisión y Monitoreo: Se toma en cuenta los reglamentos, leyes y decretos del SRI en cuanto a la facturación. No se deja de lado el cumplimiento de las recomendaciones de las Auditorías que se han realizado en la empresa, el área de facturación trabaja conjuntamente con el departamento de logística con el cual se realiza una supervisión de los productos a despacharse con las facturas emitidas.

**3.3.3 Evaluación del Control Interno por Componentes: Departamento de Compras.**

**CUESTIONARIO DE  
CONTROL INTERNO:  
DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CIA. LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**P/T 004**

**CUESTIONARIO DE EVALUACION ESPECÍFICO DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.**

N.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>1</b>	<b>Integridad y valores éticos</b>	El Departamento posee un código de ética.		X		
		Se incorporan, los códigos de ética en los procesos y en el personal.			X	
		¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represarías?	X			
		¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	X			
<b>2</b>	<b>Filosofía y estilo de la Alta Dirección</b>	¿Participa el Jefe de Departamento en las operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	X			
		¿El Jefe del Departamento incentiva a sus empleados en el cumplimiento de leyes, ordenanzas y disposiciones?	X			
		¿El Gerente cuida la imagen institucional?	X			
		¿La Administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X			

3	<b>Estructura organizativa</b>	¿Existen Manuales de procesos?	x		
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	x		
		¿Existe comunicación tanto dentro como fuera del departamento?	x		
		¿Se actualiza el Reglamento del Departamento?		x	
4	<b>Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida</b>	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x		
		¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	x		
		¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades?	x		
5	<b>Gestión del Capital Humano</b>	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x		
		¿Se revisa el expediente de los candidatos a puestos de trabajo?	x		
		¿Existen métodos para motivar a los empleados?	x		
		¿Existen comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?			x
		¿Se evalúa dentro del departamento, el desempeño de los trabajadores?	x		
		¿El Jefe del Departamento orienta al personal sobre la misión y visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico, en base de un plan de motivación?			x
		El Departamento cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados.		x	
		¿El Departamento ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicios?			x

6	<b>Responsabilidad y Transparencia</b>	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		x		
		¿Existen políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?	x			
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?	x			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
7	<b>Objetivos Estratégicos</b>	¿El Departamento cuenta con un plan estratégico, este se ha difundido a todos sus trabajadores?			x	
		¿El Departamento cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	x			
		¿El Departamento cumple con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x			
		¿Se han establecido indicadores de gestión en el departamento que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?			x	
8	<b>Objetivos específicos</b>	¿Se han fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en el departamento?		x		
		Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?		x		
		Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión en cada departamento.		x		
		¿Existe compromiso del Jefe del Departamento para alcanzar los objetivos de cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.	x			

9	<b>Consecución de objetivos</b>	¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?		X		
		¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de objetivos del departamento?	X			
		¿El Departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	X			
		¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares		X		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
10	<b>Factores Internos y Externos</b>	¿El Departamento cuenta con el apoyo del Gerente para determinar los factores de riesgo internos y externos?	X			
		¿Los empleados de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	X			
11	<b>Identificación de eventos</b>	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	X			
		¿Los empleados del departamento participan en la identificación de eventos?	X			
		¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo de procesos que puedan afectar el logro de los objetivos?	X			

12	<b>Categoría de eventos</b>	¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?	x			
		¿Existe apoyo de la Administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	x			
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>						
13	<b>Estimación de probabilidad e impacto</b>	¿El departamento cuenta con el apoyo del Gerente, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?			x	
		¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos del departamento?		x		
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.			x	
14	<b>Evaluación de riesgos</b>	¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?		x		
		¿Existe transparencia en la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?			x	
15	<b>Riesgos originados por los cambios</b>	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento?	x			
		¿La información interna y externa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento?	x			

RESPUESTA A LOS RIESGOS						
16	Categorías de respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	x			
		¿El departamento ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		x		
17	Decisión de respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	x			
		¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	x			
		¿El Jefe del Departamento tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	x			
		¿Se comunica a los empleados del departamento las decisiones adoptadas?	x			
ACTIVIDADES DE CONTROL						
18	Integración de las decisiones sobre los riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por el Jefe del Departamento sobre el estudio de los riesgos?	x			
19	Principales actividades de control	¿El Jefe del Departamento implanta actividades de control en función de los riesgos y objetivos tales como: revisiones y supervisiones, procesamiento de la información, controles físicos?	x			
20	Controles sobre los sistemas de información	¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez del procesamiento de datos?	x			
		¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, listados predefinidos de datos, y pruebas lógicas?	x			

INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
21	<b>Cultura de información en todos los niveles</b>	¿El Jefe del Departamento ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	x			
		¿Los informes deben reunir atributos tales como: cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	x			
		¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos, con el fin de lograr su apoyo en la consecución de los objetivos del departamento?	x			
22	<b>Herramientas para la Supervisión</b>	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficientes.	x			
		La información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se ha logrado los objetivos, metas, e indicadores.	x			
23	<b>Sistemas Estratégicos e integrados</b>	Existen políticas que permitan la integración de la información.		x		
		Los sistemas de información del departamento son flexibles para integrarse eficazmente con los empleados.	x			
24	<b>Confiabilidad de la Información</b>	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x			
		¿La información, además de oportuna, es confiable?	x			
		¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?			x	

25	Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Se denuncia posibles actos indebidos?	x			
		¿Existen comunicaciones con clientes y proveedores?	x			
		¿La comunicación interna sobre los procedimientos se alinea con la cultura deseada por el departamento?	x			
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x			
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas del departamento?	x			
26	Comunicación Externa	¿El departamento toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos regulares y otros?	x			
		¿Se ha implementado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?		x		
		¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos y mensajes de la página web?	x			
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
27	Supervisión Permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos del departamento?	x			Compras se relaciona directamente con Contabilidad
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno su alcance y la frecuencia, en función del departamento?	x			
		¿Se ha implementado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		x		
		¿El departamento cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	x			

28	Supervisión Externa	¿Las Autoridades toman atención a los informes de Auditores Internos, Externos y SRI?	x			
		¿El Jefe del Departamento dispone del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de Auditorías?	x			

**Preparado por:** Gloria Saldaña y Sofía Bravo

**Supervisado por:** Ing. Humberto Jaramillo.

**Fuente:** Formato del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril. Anexo 19.

**Nota:** Las preguntas fueron tomadas del Anexo 19, sin embargo hemos reducido este anexo, a las preguntas más significativas aplicando al Departamento de Compras con la finalidad de tener una idea más de los aspectos positivos y negativos en los que se desenvuelve este departamento.

### 3.3.4 Análisis del Cuestionario de Control Interno: Departamento de Compras

- ✓ Ambiente de Control: Aunque el departamento no dispone de un código de ética, los empleados trabajan con honestidad y responsabilidad, teniendo el apoyo constante del Gerente. Aquí únicamente trabaja una persona que es evaluada constantemente y tiene la obligación de presentar informes mensuales del trabajo realizado.
  
- ✓ Establecimiento de Objetivos: No se cuenta con un plan estratégico, pero se sigue la misión visión y objetivos generales de la empresa. Lo que se ha identificado son los objetivos del departamento que generalmente son medidos semestralmente ya que se planifican las importaciones para un este periodo de tiempo. Los indicadores de gestión serian de gran ayuda para identificar los factores críticos del departamento, sin embargo no se cuenta con estos, y únicamente se trabaja a base de metas establecidas por Gerencia.
  
- ✓ Identificación de Eventos: El apoyo del Gerente es primordial en la determinación de factores que afecten el logro de objetivos. Se han establecido estrategias de identificación tales como: capacitación, talleres de trabajo, reuniones constantes para análisis de factores, etc. Se pone énfasis en la categorización de eventos, enlistándolos del más importante al de menor impacto, para de esta manera establecer acciones hacia aquellos que afecten al logro de los objetivos mas importantes.
  
- ✓ Evaluación de Riesgos: La Empresa Piggis, no cuentan con la aplicación del método COSO ERM, por lo tanto las preguntas de este componente en su mayoría tienen la respuesta negativa, sin embargo pudimos rescatar que si se han establecido acciones ante cambios negativos que pueda sufrir el departamento y en la actividad que en él se realiza.

- ✓ Respuesta a los Riesgos: A pesar de no seguir el método COSO ERM, el departamento tiene mecanismos para la toma de decisiones, los empleados están capacitados para decidir sobre acciones favorables además de que existe una comunicación continuamente y oportuna sobre las decisiones adoptadas en el departamento.
  
- ✓ Actividades de Control: Un aspecto negativo, es la ausencia de indicadores de gestión que serían de gran ayuda para medir la eficiencia y eficacia de las actividades, sin embargo se tiene un mecanismo de control que es la supervisión constante por parte del Gerente y la revisión que el departamento Contable hace a los cálculos realizados para las importaciones.
  
- ✓ Información y Comunicación: La información con la que se trabaja en este departamento es conocida a través de informes al Gerente por parte del Jefe de este departamento. Se han implantado políticas en toda la empresa para que exista buena comunicación interna y externa dando prioridad a los clientes y proveedores para que la información entre estos sea efectiva y oportuna.
  
- ✓ Supervisión y Monitoreo: Los valores del departamento contable son comparados con los cálculos que se realizan en este departamento. Se toma en cuenta los informes emitidos por agentes externos, principalmente por el SRI y demás instituciones reguladoras. No se deja de lado el cumplimiento de las recomendaciones de las Auditorías que se han realizado en la empresa, poniendo énfasis en los estudios y evaluaciones referentes al Departamento de Compras, Contabilidad y Bodega, ya que estos trabajan conjuntamente para la realización de las importaciones y la adquisición oportuna de la Materia Prima.

### **3.3.5 Plan de Auditoría Interna**

La Auditoría de Gestión a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. Se realiza según lo establecido en el Diseño de Tesis propuesto previo a la obtención del Título Universitario, cumpliendo con la Orden de trabajo número 001.

#### **Misión**

Mediante la aplicación de las Normas de Auditoría de General Aceptación y las Normas Internas de Auditoría, verificar las actividades de operación y gestión de Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.; en especial los Departamentos de Facturación y Compras, se desarrollen con eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética.

#### **Visión**

Con la aplicación de la auditoría de gestión a la empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.; a los departamentos de Facturación y Compras, pretendemos observar si la gestión de la empresa se están cumpliendo con eficiencia, eficacia, y si los recursos de la misma son utilizados correctamente para finalmente emitir un informe en el cual refleje aspectos positivos y negativos de la auditoría.

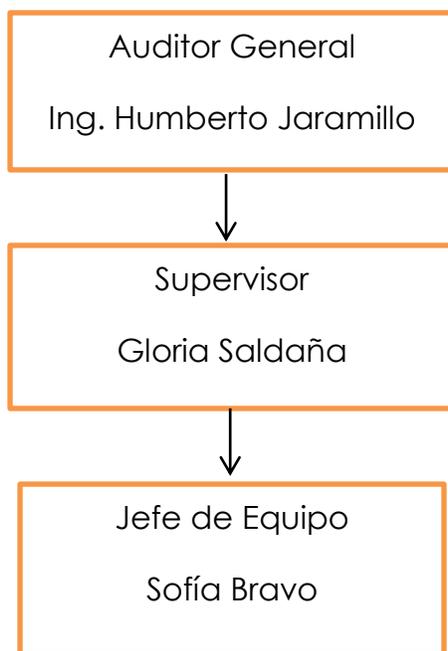
#### **Objetivo General**

Evaluar las actividades ejecutadas en cada departamento para así conocer el grado de eficiencia y economía con la que se manejan los recursos disponibles y se asegura el cumplimiento de los objetivos.

### Objetivos Específicos

- Comprobar la existencia de políticas empresariales.
- Verificar la existencia de planes de acción.
- Observar que exista un manejo correcto de las áreas a auditar en cuanto a los recursos, procesos y procedimientos.
- Determinar el Grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Evaluar deficiencias organizacionales.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Evaluar el control interno.
- Elaborar el informe borrador y final.

### Organigrama del Equipo de Auditoria:



**Presupuestos de recursos Materiales y otros recursos**

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Hojas	1 Resma	4.00	4.00
Suministros de Oficina	-	-	20.00
Copias	600	0.03	18.00
Impresiones	700	0.10	70.00
Empastados	3 unid.	20.00	60.00
Anillados	3 unid.	2.50	7.50
Gastos de Celulares	-	-	30.00
Gastos de Internet	4 meses	20.00	80.00
Movilización	-	-	50.00
Alimentación	2 personas	50.00	100.00
Derechos de Tesis	2	67	134.00
<b>TOTAL</b>			<b>573.50</b>

<b>EXÁMENES</b>	<b>DÍAS</b>	<b>HORAS LABORABLES</b>	<b>HORAS</b>
Auditoría al Componente Facturación	42	8	336
Auditoría al Componente Compras	43	8	344
<b>TOTAL</b>			<b>680</b>

Costo Hora/ Hombre =

Presupuesto de Recursos / #Horas Del plan Auditoria

Presupuesto	573,50
Horas Hombre	680
Costos Hora/ Hombre	<b>\$ 0.84</b>

## Presupuesto de Tiempos

FASES	FECHAS	DÍAS ESTIMADOS
<b>FASE I:</b> Conocimiento preliminar	06/07/12 - 13/07/12	6 días
<b>FASE II:</b> Planificación	16/07/12 - 24/08/12	30 días
<b>FASE III:</b> Ejecución	27/08/12 - 05/10/12	30 días
<b>FASE IV:</b> Comunicación de resultados	08/10/12 -26/10/12	15 días
<b>FASE V:</b> Seguimiento		4 días
<b>TOTAL</b>		<b>85 días</b>

## Recursos Humanos para la ejecución de Auditoría

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
Gerente General de la empresa	Sr. Carlos Pacheco
Jefe de Equipo	Sofía Bravo
Supervisor	Gloria Saldaña
Auditor General	Ing. Humberto Jaramillo
Jefe de Recursos Humanos	Ing. Vanessa Jaramillo
Jefe de Facturación	Ing. Isabel Cajas
Jefe de Compras	Ing. Ana Gahuncela

## Nómina del personal de Auditoría Interna

La auditoría de Gestión estará a cargo de las siguientes personas:

NOMBRE	CARGO	TIEMPO REQUERIDO
Ing. Humberto Jaramillo	Auditor General	85 días
Sofía Bravo	Jefe de Equipo	85 días
Gloria Saldaña	Supervisor	85 días

## Cálculos días hombre

<b>EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA LTDA.</b>		
<b>PLAN DE CONTROL PARA EL SEMESTRE DEL 1 JULIO AL 31 DE DICIEMBRE</b>		
<b>CALCULO DIAS/HOMBRE (D/H) DISPONIBLES PARA EL CONTROL</b>		
<b>Cálculo de días laborables.</b>		
TOTAL días calendario del año		124
<u>Menos:</u>		
- Fines de semana	36	
- Días feriados	3	
- Capacitación	0	
- Días del Estudiante	0	
TOTAL días deducibles	0	39
<u>TOTAL DIAS LABORABLES AÑO</u>		85
<b>NÚMERO DE PERSONAL DESTINADO AL CONTROL:</b>		
- Auditor General	1	
- Jefe de Unidad	1	
- Supervisores	1	
<u>TOTAL DE PERSONAL</u>	3	
<b>DIAS LABORABLES FUNCIONARIOS</b>	<b>=</b>	<b>DIAS-HOMBRE</b>
- Auditor General		85 Días
- Jefe de Unidad		85 Días
- Supervisores		85 Días
<u>TOTAL DIAS-HOMBRE (D/H)</u>		<b>255 Días</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS DÍAS / HOMBRE DISPONIBLES:</b>		
- Arrastres		0
- Actividades Planificadas		225
- Imprevistos		30
<u>TOTAL DIAS/HOMBRE (D/H)</u>	<b>255 Días</b>	<b>D/H</b>

**Plan anual de control**

**EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA LTDA**  
**PLAN ANUAL DE CONTROL PARA EL SEMESTRE 1 JULIO AL 31 DICIEMBRE**  
**RECURSO HUMANO DE LA UNIDD DE AUDITORIA INTERNA**

NOMBRES	CARGO	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA EN AUDITORIA	
			EN LA UAI	SECTOR PÚBLICO
Ing. Humberto Jaramillo	Auditor general	Ing. Comercial	5 años	
Gloria Saldaña	Supervisor	Ing. Contabilidad y Auditoria	3 años	
Sofía Bravo	Jefe de equipo	Ing. Contabilidad y Auditoria	3 años	

**DÍAS/HOMBRES**

**DISPONIBLES**

	NUMERO	DIAS/HOMBRE
Auditor General	1	85
Jefe de la Unidad	1	85
Audidores Supervisores	1	85
<b>TOTAL DÍAS/HOMBRE (D/H)</b>	<b>3</b>	<b>255</b>

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO	%	D/H
Actividades Planificadas y Arrastres	88%	225
Imprevistos	12%	30
<b>TOTAL DIAS/HOMBRE (D/H)</b>	<b>100%</b>	<b>255</b>

### Cursos de capacitación al personal

1	Contabilidad de Gestión	20%
2	Auditoría Financiera	35%
3	Auditoría de Gestión	35%
4	NIC Y NIF	10%

NOMBRE	CARGO	CURSO REALIZADO				CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	
Gloria Saldaña	Supervisor	x	X	x		90%
Sofía Bravo	Jefe de Equipo		X	x	x	80%
Ing. Humberto Jaramillo	Auditor General	x	X	x	x	100%

### 3.3.6 Determinación del nivel de riesgo y confianza

#### 3.3.6.1 Componente: Departamento de Facturación.

Valoración

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

NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO		
RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJA	MODERADA	ALTA
CONFIANZA		

**Fuente:** Formato tomado Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro Cubero Abril

### Matriz de Ponderación de Riesgos.

La matriz de ponderación de riesgos toma en consideración los procesos de cada departamento con sus subcomponentes para posteriormente dar una calificación y una ponderación a cada una de sus actividades, y se hace la valoración de acuerdo a la fórmula del nivel de confianza, esta matriz fue tomada del Manual específico de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril.

### Matriz de Ponderación de Riesgos.

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Facturación

**Subcomponente:** Ingreso de pedidos

Procesos	Ponderación	Calificación
Atender al cliente o vendedor	100	90
Recibir el pedido al cliente por medio de comunicación correspondiente	100	99
Reconfirmar el pedido al cliente o vendedor	100	50
Revisar la Disponibilidad de stock	100	98
Entregar al Jefe de logística o Supervisor de despachos el pedido (PEC)	100	99
	<b>500</b>	<b>436</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{436}{500} = 87.20\%$$

## Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza

RIESGO		
Alto 15% - 50%	Moderado 51% - 75%	Bajo 76% - 95%
Baja	Media	Alta

**CONFIANZA**

El Nivel de Confianza obtenido para el subcomponente de **Ingreso de Pedidos** es del 87.20% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo, con una confianza alta.

### Matriz de Ponderación de Riesgos.

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Facturación

**Subcomponente:** Proceso de Facturación

Procesos	Ponderación	Calificación
Recibir el PEC despachado de logística	100	99
Revisar descripción de número de cajas, despachos y el nombre del despachador que preparo el pedido	100	80
Revisar si existe el Stock suficiente en el Sistema	100	98
Entregar al jefe de logística el pedido (PEC) para que proceda con el despacho	100	99
Emitir la Factura correspondiente del pedido	100	99
	<b>500</b>	<b>475</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{475}{500} = 95.00\%$$

## Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza

RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Baja	Media	Alta

**CONFIANZA**

El Nivel de Confianza obtenido para el subcomponente de **Proceso de Facturación** es del 95.00% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo, con una confianza alta.

### Matriz de Ponderación de Riesgos.

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Facturación

**Subcomponente:** Atención a Clientes Nuevos

Procesos	Ponderación	Calificación
Atender al cliente y conocer el o los productos que desea.	100	90
Revisar si la empresa dispone de los productos.	100	85
Indicar la Política de Ventas y de Cartera	100	90
Solicitar los datos del cliente	100	75
Recibir el pedido al cliente	100	85
Ingresar los datos y el pedido del cliente	100	75
Asignar el cliente al agente correspondiente	100	85
Entregar al Jefe de logística el pedido (PEC)	100	95
Recibir el (PEC) despachado de logística	100	95
Facturar el (PEC)	100	80
Cobrar el valor de la factura correspondiente	100	85
Realizar un reporte de facturas canceladas	100	87
Depositar dinero en caja de la empresa	100	80
Dar de baja la Asistente de Cartera las facturas canceladas	100	96
Firmar el Registro de Cobranzas el Facturador respectivo	100	95
Recibir facturas que no han sido cobradas para que queden en custodia	100	80
Archivar Registros de cobranza y factura	100	80
Indicar al Supervisor de Ventas la creación de nuevo cliente	100	87
Incrementar al nuevo cliente dentro del Ruteo del vendedor en caso que haya realizado la compra	100	90
	<b>1.900</b>	<b>1.635</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{1.635}{1.900} = 86.05\%$$

**Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza**

RIESGO		
Alto 15% - 50%	Moderado 51% - 75%	Bajo 76% - 95%
Baja	Media	Alta
CONFIANZA		

El Nivel de Confianza obtenido para el subcomponente de **Atención a nuevos clientes** es del 86.05% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo, con una confianza alta.

### 3.3.6.2 Componente: Departamento de Compras

#### Matriz de Ponderación de Riesgos

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Compras

**Subcomponente:** Compras de Materias Primas Internacionales

Procesos	Ponderación	Calificación
Solicitar al Ministerio el respectivo permiso para importar.	100	98
Definir con el proveedor las fechas de embarque y llegada al destino.	100	95
Tramitar la nacionalización de las importaciones en Aduana	100	99
Establecer traslados y recepción en las Bodegas	100	95
	<b>400</b>	<b>387</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{387}{400} = 96.75\%$$

#### Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza

##### RIESGO

Alto	Moderado	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Baja	Media	Alta

##### CONFIANZA

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente de **Compras de Materias Primas Internacionales** es del 96.75% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

### Matriz de Ponderación de Riesgos.

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Compras

**Subcomponente:** Compras de M.P. Nacionales

Procesos	Ponderación	Calificación
Recibir de Bodega las Órdenes de Compra.	100	99
Registrar en el Sistema la información de las órdenes de compra.	100	98
Realizar la compra según la autorización respectiva.	100	99
Verificar con los proveedores el despacho oportuno.	100	95
Verificar con el Jefe de Bodega la recepción de la Materia Prima.	100	95
	<b>500</b>	<b>486</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{486}{500} = 97.20\%$$

### Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza

RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Baja	Media	Alta
CONFIANZA		

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente **de Compras de Materias Primas Nacionales** 97.20% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

### Matriz de Ponderación de Riesgos.

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Compras

**Subcomponente:** Liquidación de Importaciones

Procesos	Ponderación	Calificación
Recopilar información necesaria para el cálculo.	100	99
Visualizar reportes del sistema.	100	98
Llenar cuadros de Excel	100	99
Registrar en el sistema la información mediante la valoración de las órdenes de compra.	100	99
	<b>400</b>	<b>395</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{395}{400} = 98.75\%$$

### Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza

RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Baja	Media	Alta
CONFIANZA		

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente **de Liquidación de importaciones de del** 98.75% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

### Matriz de Ponderación de Riesgos

**Entidad:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**Componente:** Departamento de Compras

**Subcomponente:** Elaborar informes de importaciones para Flujos de Caja

Procesos	Ponderación	Calificación
Listar los productos a importar con sus cantidades.	100	98
Calcular los gastos FOB y Flete internacional	100	99
Elaborar un resumen de los gastos inherentes a la importación	100	99
Elaborar un informe en base a los datos calculados.	100	99
	<b>400</b>	<b>395</b>

$$\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} = \frac{395}{400} = 98.75\%$$

### Matriz de Evaluación del nivel de Riesgo y Confianza

RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Baja	Media	Alta
CONFIANZA		

El nivel de confianza obtenido para el subcomponente **de Elaborar informes de importaciones para Flujos de Caja** es del 98.75% dando como resultado que este departamento tiene un riesgo bajo y una confianza alta.

## 3.3.7 Memorando de Planificación

<b>Auditoría de gestión a:</b>	<b>Periodo:</b> 4 Meses
Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.	
<b>Preparado por:</b> Sofía Bravo y Gloria Saldaña	<b>Fecha:</b> 06/Julio/2012
<b>Revisado por:</b> Ing. Humberto Jaramillo Granda	<b>Fecha:</b> 05/Noviembre/2012
<b>1. Requerimiento de la Auditoría:</b> Informe, Memorando de antecedentes y síntesis del informe.	
<b>2. Fechas de intervención (Cronograma)</b>	<b>Fecha Estimada</b>
Orden de trabajo	06-jul-12
Conocimiento preliminar	06-jul-12 - 13-jul-12
Planificación	16-jul-12 - 24-ago-12
Inicio del trabajo en el campo	27-ago-12
Finalización del trabajo en el campo	05-oct-12
Discusión del borrador del informe con funcionarios	08-oct-12
Emisión del informe final de auditoría	26-oct-12
Presentación del informe a la dirección	06-nov-12
<b>3 Equipo multidisciplinario</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>
Gerente General de la empresa	Sr. Carlos Pacheco
Jefe de Equipo	Sofía Bravo
Supervisor	Gloria Saldaña
Auditor General	Ing. Humberto Jaramillo
Jefe de Recursos Humanos	Ing. Vanessa Jaramillo
Jefe de Facturación	Ing. Isabel Cajas
Jefe de Compras	Ing. Ana Gahuancela
<b>4. Días presupuestados</b>	
85 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
<b>FASE I:</b> Conocimiento preliminar	06/jul/12 - 13/jul/12      6 días
<b>FASE II:</b> Planificación	16/jul/12 - 24/ago/12      30 días
<b>FASE III:</b> Ejecución	27/ago/12 - 05/oct/12      30 días
<b>FASE IV:</b> Comunicación de resultado	08/oct/12 - 26/oct/12      15 días
<b>FASE V:</b> Seguimiento	_____      4 días
<b>TOTAL: 85 días laborables</b>	

## 5. Recursos Financieros y materiales

### 5.1 Materiales:

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hojas	1 Resma	4.00	4.00
Suministros de Oficina	-	-	20.00
Copias	600	0.03	18.00
Impresiones	700	0.10	70.00
Empastados	3 unid.	20.00	60.00
Anillados	3 unid.	2.50	7.50
Gastos de Celulares	-	-	30.00
Gastos de Internet	4 meses	20.00	80.00
Movilización	-	-	50.00
Alimentación	2 personas	50.00	100.00
Derechos de Tesis	2	67	134.00
<b>TOTAL</b>			<b>573.50</b>

## 6. Enfoque de Auditoria

### 6.1 Información general de la Entidad

#### Misión:

Producir y Comercializar los mejores productos cárnicos del Ecuador a través de rigurosas políticas de calidad, excelencia en el servicio y atención al cliente; respaldados con tecnología de punta, un recurso humano capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa y procesos de calidad respetuosos con el entorno.

#### Visión:

Deleitar su paladar con los mejores productos cárnicos y en el próximo decenio ser una organización reconocida y posicionada a nivel nacional en el sector alimenticio por desarrollar alimentos saludables utilizando altos estándares de calidad e inocuidad con una clara orientación de servicio integral.

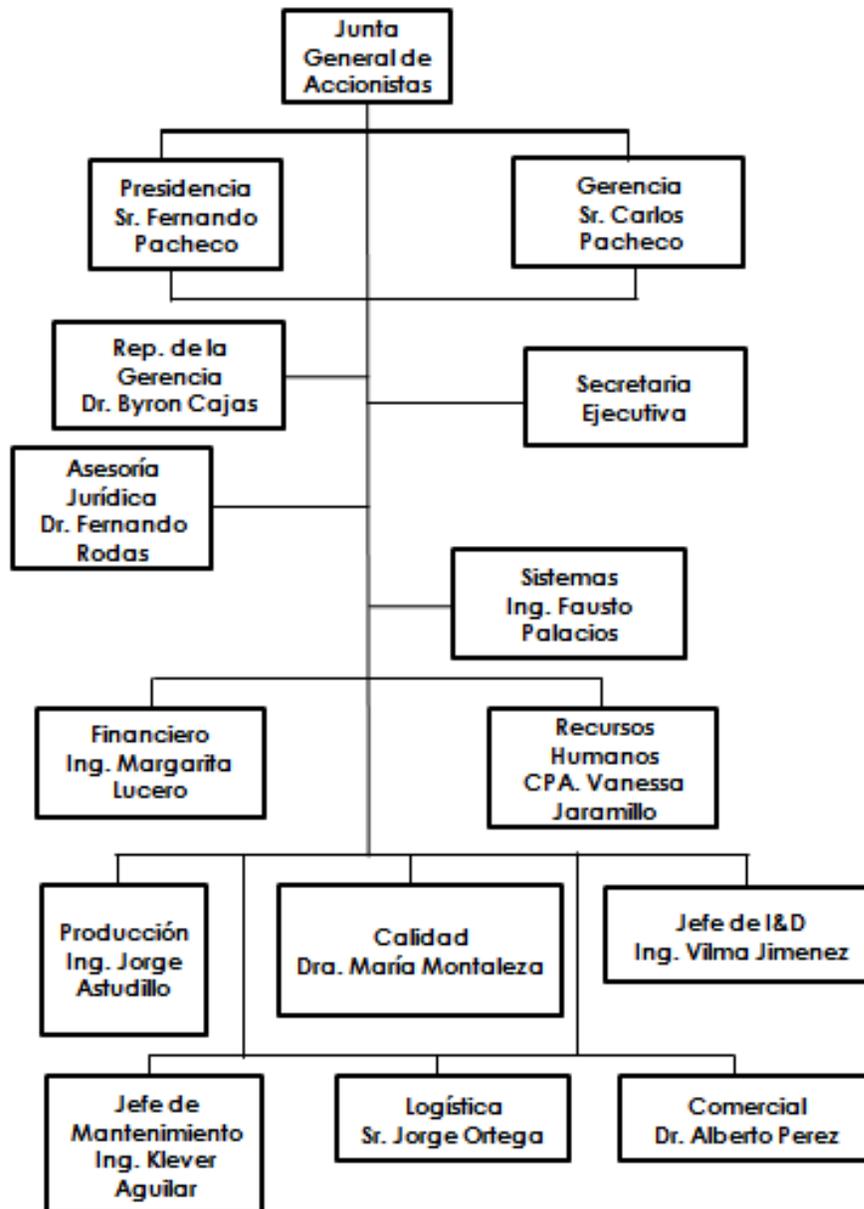
#### Objetivos:

- Elaborar un producto seguro para el consumo del ser humano, por medio del proceso de calidad.
- Garantizar la Calidad e inocuidad de los elementos
- Ampliar el mercado internacional.
- Trabajar con Buenas Prácticas de Manufactura

**Actividad Principal:**

La actividad de la empresa es la producción y comercialización de embutidos con los mejores sabores y sobre todo de una excelente calidad y alimentos de confianza.

**Estructura Orgánica:**



**Fuente:** Información obtenida de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

<b>Análisis FODA</b>
<b>Análisis Interno</b>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos de calidad.</li> <li>• Capacitación continua a su personal.</li> <li>• Buena comunicación entre empleados.</li> <li>• Maquinaria de Alta Tecnología.</li> <li>• Buenas prácticas de Manufactura.</li> </ul> <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un plan estratégico actualizado.</li> <li>• No es un producto de primera necesidad.</li> <li>• Trabajo bajo presión pero que le brinda seguridad.</li> </ul>
<b>Análisis Externo</b>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Colaboran con el Medio ambiente.</li> <li>• La marca es conocida por el mercado.</li> <li>• Mercado amplio para el consumo del producto.</li> </ul> <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Inestabilidad política del país.</li> <li>• Competencia Actual.</li> <li>• Pérdida del poder adquisitivo de los clientes.</li> </ul>
<b>Valores Corporativos</b>
<p>La siguiente información transcrita fueron datos obtenidos de la Empresa Piggis</p> <p><b>Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace referencia a la fidelidad, lealtad, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en EMBUTIDOS PIGGIS en consecuencia, debemos:</li> <li>• Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, visión y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano e invertir hasta el tope de nuestra capacidad, talento y esfuerzo en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones y tareas de nuestros puestos de trabajo.</li> <li>• Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, como muestra de fidelidad y sentido de pertenencia laboral y profesional; guardando escrupulosamente la confidencialidad, no divulgando a terceras personas los secretos industriales, operativos y comerciales de PIGGIS.</li> </ul>

## **Responsabilidad**

- Se refiere al profesionalismo, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de Embutidos Piggis CIA. LTDA., con fundamento en este valor debemos:
- Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario, imprimiendo en ello todos nuestros conocimientos y habilidades personales.
- Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.
- Asumir el compromiso que adquirimos al incorporarnos a la empresa, respecto a la realización de nuestro trabajo con gusto, optimismo y plenitud de entrega.

## **Honestidad**

- Tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de EMBUTIDOS PIGGIS. Tomando en cuenta este valor debemos:
- Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
- Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas.
- Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos, e informativos que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo.

## **Respeto y Tolerancia.**

- Nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de PIGGIS. Considerando este valor debemos:
- Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
- Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal.
- Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa, reconociendo en el diálogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias.

## 6.2 Enfoque empresarial:

La Auditoría de Gestión, bajo un enfoque estructural, se dirige a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas. Nuestro estudio se enfoca al diagnóstico gerencial, bajo una visión moderna, para saber si está cumpliéndose con el logro de los objetivos y metas previstas.

## 6.3 Objetivos de la Auditoría

### 6.3.1 Objetivo General:

Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con la que se manejan los recursos disponibles y se asegura el cumplimiento de los objetivos.

### 6.3.2 Objetivos Específicos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión de la empresa.
- Determinar el Grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Evaluar el control interno.

## 6.4 Alcance:

La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de Julio al 31 de Diciembre del año 2011 al Departamento de Facturación y al Departamento de Compras.

## 6.5 Indicadores de Gestión:

### 6.5.1 DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

#### Proceso de Facturación

**Calidad de Facturación.**- Determinar porcentaje de las facturas emitidas con errores del total de las facturas emitidas.

$$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}} * 100$$

**Causales de Notas de Crédito.**-Determinar el porcentaje de devoluciones que se realizaron del total de las facturas generadas.

$$\frac{\text{Total de Notas de Crédito}}{\text{Total de facturas generadas}} * 100$$

**Pedidos Anulados.**- Determinar porcentaje de los pedidos que se han anulado del total de pedidos ingresados.

$$\frac{\text{Pedidos Anulados}}{\text{Total de pedidos ingresados}} * 100$$

**Facturas Anuladas.**- Determinar porcentaje de las facturas que se han anulado del total de facturas ingresadas.

$$\frac{\text{Facturas Anuladas}}{\text{Total de facturas ingresadas}} * 100$$

### **Proceso de Ingreso de Pedidos**

**Calidad de Ingresos de Pedidos.-** Medir la calidad del ingreso de los pedidos y determinar el porcentaje de los pedidos que se han ingresado con errores del total de los pedidos ingresados.

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} * 100$$

**Nivel de Cumplimiento de los vendedores.-** Verificar los pedidos recibidos fuera de tiempo del total de los pedidos recibidos.

$$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$$

### **Proceso Atiende a Clientes Nuevos**

**Fidelización.-** Permite conocer la fidelidad que tienen los clientes, es decir determinar si los clientes han realizado varias compras además de la actual.

$$\frac{\text{Total de compra actual}}{\text{Total de compra inicial}} * 100$$

**Calidad de Ingresos de Pedidos.-** Medir la calidad del ingreso de los pedidos y determinar el porcentaje de los pedidos que se han ingresado con errores del total de los pedidos ingresados.

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} * 100$$

### **Proceso Anula Pedidos**

**Nullidad de Pedidos.-** Determinar el porcentaje de los pedidos anulados del total de los pedidos que han sido emitidos.

$$\frac{\text{Pedidos anulados}}{\text{Total de pedidos emitidos}} * 100$$

## **6.5.2 DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**Calidad de los Productos.-** Permite conocer la calidad de la materia prima adquirida tanto a proveedores nacionales como internacionales.

$$\frac{\text{Desperdicios}}{\text{Total de Pedidos comprados}} * 100$$

**Ejecución Plan de Compras.-** Medir el nivel de cumplimiento de los presupuestos de compras de materias primas.

$$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Presupuestos de Compras}} * 100$$

**Eficiencia de la operación.-** Conocer el grado de cumplimiento de los proveedores, respecto a las órdenes de compra que sean emitidas y los pedidos abastecidos por los mismos.

$$\frac{\text{Pedidos incumplidos}}{\text{Total de pedidos realizados}} * 100$$

**Presupuestos de Materia Prima.-** Conocer el nivel de cumplimiento de los presupuestos de compras de materias primas.

$$\frac{\text{Materia prima adquirida}}{\text{Total de presupuesto calculado}} * 100$$

**Resumen de los resultados de la evaluación del control interno:**

**Departamento de facturación:** Dentro del área de facturación, existen indicadores, los cuales permiten evaluar la gestión de dicho departamento y a su vez cuenta con políticas para evaluar el desempeño del personal involucrado en esta área sujeta a examen. Los empleados reciben charlas de atención al cliente, además se cuenta con un sistema que permite verificar que los pedidos ingresados sean despachados para evitar el incumplimiento de los mismos. La organización que se tiene dentro del departamento es el adecuado, ya que las facturas se encuentran ordenadas en base a numeración. En cuanto al espacio físico de esta área no es el adecuado, debido a que no existe una ventilación apropiada para la expiración de olores que se provoca en el área de despachos. No se han realizado evaluaciones específicas para determinar si el desempeño en este departamento es el más adecuado.

**Departamento de Compras:** Según los resultados obtenidos del cuestionario de control interno, obtuvimos que se cuenta con una sola persona para realizar todas las actividades correspondientes a este departamento, sin embargo al ser un departamento pequeño cuentan con un manual de procedimientos, donde se detallan todas las actividades y responsabilidades que tiene la persona de esta área. No cuenta con indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las actividades, aunque la persona encargada tiene experiencia en sus labores y trata de cumplir al 100% con las mismas. Este departamento es controlado por el departamento de Contabilidad respecto a las liquidaciones de importaciones, en cuanto a los asuntos de tributación que son generados por los gastos de importaciones. La documentación generada por las importaciones, son guardadas durante 5 años, ya que la Aduana puede revisar en cualquier momento la legalidad de las compras.

<b>Calificación de los factores de riesgo de auditoría:</b>
<b>Departamento de Facturación:</b>
<b>Ingreso de Pedidos:</b> Según el cuadro de calificación de riesgos tenemos un total de ponderación de 500 y el total de la calificación es de 436, obteniendo como riesgo de mayor calificación la actividad de recibir pedidos del cliente y entregar al jefe de logística o supervisor de despachos el pedido. Este subcomponente tiene un nivel de confianza del 87,20%.
<b>Proceso de facturación:</b> Según el cuadro de calificación de riesgos tenemos un total de ponderación de 500 y el total de la calificación es de 475, obteniendo un nivel de confianza de 95%.
<b>Atención a nuevos clientes:</b> Según el cuadro de calificación de riesgos tenemos un total de ponderación de 1900 y el total de la calificación es de 1635, obteniendo como riesgo de mayor calificación el de dar de baja a la Asistente de Cartera las facturas que han sido canceladas. Teniendo así un nivel de confianza de 86,05%.
<b>Departamento de Compras:</b>
<b>Compras de Materias Primas Internacionales:</b> El cuadro de calificación de riesgos nos dio como resultado una ponderación total de 400 con una calificación de 387, obteniendo de esta manera un nivel de confianza de 96,75%, lo que significa que en esta actividad existe una confianza alta y un riesgo bajo.
<b>Compras de Materias Primas Nacionales:</b> El cuadro de calificación de riesgos nos dio como resultado una ponderación total de 500 con una calificación de 486, obteniendo de esta manera un nivel de confianza de 97,20%, lo que significa que en esta actividad existe una confianza alta y un riesgo bajo.
<b>Liquidación de Importaciones:</b> El cuadro de calificación de riesgos nos dio como resultado una ponderación total de 400 con una calificación de 395, obteniendo de esta manera un nivel de confianza de 98,75%, lo que significa que en esta actividad existe una confianza alta y un riesgo bajo.
<b>Elaborar informes de importaciones para el Flujo de caja:</b> El cuadro de calificación de riesgos nos dio como resultado una ponderación total de 400 con una calificación de 395, obteniendo de esta manera un nivel de confianza de 98,75%, lo que significa que en esta actividad existe una confianza alta y un riesgo bajo.
<b>Trabajo a realizar en la fase de ejecución:</b> Para poder realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Piggis Pigem Cía. Ltda. se van a revisar una serie de documentos, como son: revisar el número de pedidos que son entregados cada mes por medio de los pedidos facturados, verificar los recursos utilizados en el proceso, así como también examinar los errores que se pueden dar a través de los reclamos atribuibles, comprobar la calidad de facturación, constatar cuantas son las facturas y los pedidos anulados por medio de pruebas aleatorias, y verificar la satisfacción del cliente, por medio de una variedad de pruebas sustantivas respaldadas con documentos de verificación.
<b>Fecha:</b> 16 de julio de 2012
<b>Realizado por:</b> Gloria Saldaña Sofía Bravo
<b>Revisado por:</b> Ing. Humberto Jaramillo

### 3.3.8 Programas de Trabajo: Departamento de Facturación

PROGRAMA DE TRABAJO				
<b>ENTIDAD:</b> Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Facturación <b>SUBCOMPONENTE:</b> Ingreso de Pedidos				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<b>OBJETIVOS</b> ✓ Medir la eficiencia y eficacia en el ingreso de pedidos ✓ Verificar que los pedidos estén ingresados correctamente en el sistema ✓ Verificar que no exista fallas en el sistema para el ingreso de los pedidos ✓ Medir el grado de cumplimiento de los objetivos  <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b> ✓ Evaluar el control interno ✓ Aplicar los indicadores de gestión ✓ Utilizar técnicas que nos permitan obtener evidencias suficientes y competentes ✓ Comprobación de documentos	P/T # 3		
	<b>RIESGOS</b> ✓ Mala atención a los clientes <b>CALIFICACIÓN</b> ✓ Media-Moderada <b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b> ✓ Seleccionar una muestra del rutero y realizar llamadas telefónicas a los clientes		Gloria Saldaña Sofía Bravo	

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fallas en el sistema informático</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Media</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observaciones para controlar que no se den fallas en el sistema</li> </ul>		<p>Sofía Bravo Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p>
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de productos en bodega</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagaciones para verificar si la persona encargada hace la revisión de stock al momento de ingresar el pedido</li> </ul>		<p>Sofía Bravo Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p>

**Fuente:** Formato tomado del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento Facturación

**SUBCOMPONENTE:** Proceso de Facturación

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medir la eficiencia y eficacia del personal de facturación</li> <li>✓ Evaluar la calidad de los registros de la facturación</li> <li>✓ Revisar que las facturas estén llenados correctamente</li> <li>✓ Verificar que los datos de los clientes estén ingresados correctamente en el sistema</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el control interno</li> <li>✓ Aplicar los indicadores de gestión</li> <li>✓ Utilizar técnicas que nos permitan recuperar evidencias suficientes y competentes</li> <li>✓ Comprobación de documentos</li> </ul>	P/T# 3		
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Error en la calidad de la facturación</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio - Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de una muestra de las facturas para observar cuales de estas han sido emitidas con errores.</li> <li>✓ Constatar si se está realizando una adecuada clasificación entre las facturas anuladas y facturas por devolución</li> </ul>		<p style="text-align: center;">Sofía Bravo</p> <p style="text-align: center;">Gloria Saldaña</p>	<p style="text-align: center;">14-ago-12</p> <p style="text-align: center;">14-ago-12</p>

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fallas en el sistema informático</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio - Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar documentación correspondiente a mantenimientos informáticos realizados</li> <li>✓ Revisión de las facturas para ver si coinciden con los registros del sistema</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p> <p>14-ago-12</p>
	<p><b>RIESGOS</b></p> <p>Error en la codificación de los productos entregados por parte de logística (PEC)</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de los (PEC) para verificar la codificación de los productos</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p>

**Fuente:** Formato tomado del Manual Especifico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Facturación

**SUBCOMPONENTE:** Atención a nuevos clientes

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verificar la satisfacción de los clientes</li><li>✓ Evaluar la calidad e impacto de los productos que oferta.</li><li>✓ Evaluar la productividad de las personas encargadas de la atención al cliente y el sistema informático que utilizan.</li><li>✓ Verificar si existe coordinación entre el personal de logística y el personal de facturación</li><li>✓ Verificar que los datos de los clientes estén ingresados correctamente en el sistema</li></ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rastreo a las actividades encomendadas y realizar cuestionarios dirigidos a los clientes para evaluar el servicio</li><li>✓ Aplicar los indicadores de gestión</li><li>✓ Utilizar técnicas adecuadas que nos permitan recopilar evidencias suficientes, competentes y relevantes.</li><li>✓ Comprobación de Facturas y revisión de su normativa en cuanto al llenado</li><li>✓ Evaluar el control interno específico del componente sujeto a examen.</li></ul>	P/T# 3		

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mala atención a los clientes.</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar encuestas a los consumidores para evaluar la satisfacción del cliente.</li> <li>✓ Realizar un muestreo del rutero de clientes para realizar llamadas para de la misma manera verificar la satisfacción de los clientes</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p> <p>14-ago-12</p>
	<p><b>RIESGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Errores en las facturas y llenado de las mismas</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constatación de las facturas impresas con las digitadas en el sistema</li> <li>✓ Verificar el registro y llenado de las facturas por medio constatación de cálculos y también revisar cómo se ingresa el cliente nuevo al sistema</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p> <p>14-ago-12</p>
	<p><b>RIESGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mala comunicación e información.</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Media o Moderada</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagar por medio de conversaciones con los empleados del departamento para ver si conocen las políticas de ventas</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p>

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espacio físico inapropiado</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio - Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagar en el departamento de facturación para verificar si existe un espacio físico apropiado para el desempeño del trabajo, también para observar si los clientes son atendidos de una manera eficiente.</li> </ul>		<p>Sofía Bravo Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p>
	<p><b>RIESGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mala calidad de los productos.</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un monitoreo y supervisión en el cumplimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)</li> <li>✓ Verificar las condiciones en las que se encuentra los productos</li> </ul>		<p>Sofía Bravo  Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12  14-ago-12</p>

**Fuente:** Formato tomado del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

### 3.3.9 Programas de Trabajo: Departamento de Compras

PROGRAMA DE TRABAJO				
<b>ENTIDAD:</b> Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Compras <b>SUBCOMPONENTE:</b> Compras de Materias Primas Internacionales				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<b>OBJETIVOS</b> ✓ Medir la eficiencia y eficacia del personal de compras. ✓ Evaluar la calidad de los controles en este proceso ✓ Comprobar el cumplimiento de las solicitudes de compras ✓ Verificar que los pedidos se hagan según las órdenes de compra emitidos por Bodega  <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b> ✓ Evaluar el control interno ✓ Aplicar los indicadores de gestión ✓ Analizar el procedimiento que se sigue para la adquisición de la Materia Prima. ✓ Comprobación de documentos	P/T# 7 y 8		
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<b>RIESGOS</b> ✓ Negación del Permiso del Ministerio <b>CALIFICACIÓN</b> ✓ Alto <b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b> ✓ Revisar la documentación necesaria para solicitar permisos de importación. ✓ Constatar que se están presentando todos los documentos al Ministerio		Sofía Bravo  Gloria Saldaña	23-ago-12  23-ago-12

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Error en la determinación de fechas de embarques</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio - Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de las cronogramas de compras para ver si existe coordinación con las fechas que proponen los proveedores</li> </ul>		Sofía Bravo Gloria Saldaña	23-ago-12
	<p><b>RIESGOS</b></p> <p>Demora en la llegada de la mercadería a Bodega.</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisión al área de bodega para saber si los pedidos llegan a tiempo según las fechas establecidas</li> </ul>		Sofía Bravo Gloria Saldaña	23-ago-12

**Fuente:** Formato tomado del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Compras

**SUBCOMPONENTE:** Compras Nacionales

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el cumplimiento del listado de las actividades y tareas específicas</li> <li>✓ Revisar las órdenes de compra obtenidas de bodega</li> <li>✓ Verificar la adecuada segregación de funciones por medio de entrevista</li> <li>✓ Verificar que se obtenga la lista adecuada de los proveedores para el abastecimiento de Materia Prima</li> <li>✓ Verificar la recepción de materias primas</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el control interno específico</li> <li>✓ Utilizar técnicas que nos permitan obtener evidencias suficientes y competentes</li> <li>✓ Comprobación de documentos</li> </ul>	P/T# 4		
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de proveedores suficientes</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rastreo del proceso de selección de los proveedores</li> </ul>		Sofía Bravo Gloria Saldaña	15-ago-12

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fallas en el sistema informático</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Media</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observaciones para controlar que no se den fallas en el sistema y se pueda registrar correctamente las órdenes de compra</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>15-ago-12</p>
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debastecimientos de materia prima</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagaciones para verificar si la persona encargada hace la revisión de stock y emite rápidamente una orden de compra</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>15-ago-12</p>
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demora en obtener todas las órdenes de compra para realizar la adquisición respectiva</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagaciones para verificar si la persona encargada de emitir las órdenes de compra realiza dicha actividad en un tiempo razonable y acordado</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>15-ago-12</p>

**Fuente:** Formato tomado del Manual Especifico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión  
**COMPONENTE:** Departamento de Compras  
**SUBCOMPONENTE:** Liquidación de importaciones

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el cumplimiento del listado de las actividades y tareas específicas</li> <li>✓ Verificar la eficiencia de la persona encargada de realizar este proceso</li> <li>✓ Verificar que se esté llenando correctamente los cuadros de Excel</li> <li>✓ Evaluar la calidad de los registros de la valoración de las órdenes de compra</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el control interno específico</li> <li>✓ Utilizar técnicas que nos permitan obtener evidencias suficientes y competentes</li> <li>✓ Comprobación de documentos y cuadros de Excel</li> </ul>	P/T # 4		
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Error en el llenado de los cuadros de Excel</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificación documental por medio de comprobaciones de los cálculos Comprobar los cuadros de Excel vs lo obtenido en el sistema y documentos físicos</li> </ul>		Sofía Bravo  Gloria Saldaña	15-ago-12

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fallas en el sistema informático</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Media</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observaciones para controlar que no se den fallas en el sistema y se pueda visualizar cada reporte del sistema</li> </ul>		<p>Sofía Bravo Gloria Saldaña</p>	<p>15-ago-12</p>
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demora en el registro de la valoración de las órdenes de compra</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constatar que se esté registrando oportunamente por medio de revisiones de los archivos informáticos</li> </ul>		<p>Sofía Bravo Gloria Saldaña</p>	<p>15-ago-12</p>

**Fuente:** Formato tomado del Manual Específico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Compras

**SUBCOMPONENTE:** Elaborar informes de importaciones para Flujos de Caja

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constatar la entrega oportuna de los informes</li> <li>✓ Verificar que los informes sean emitidos de acuerdo a los datos entregados</li> <li>✓ Revisar que los informes sean claros y específicos.</li> <li>✓ Constatar el correcto archivo de los informes anteriores.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el control interno específico</li> <li>✓ Recopilar información relevante respecto al proceso de elaboración de informes.</li> <li>✓ Comprobación de documentos</li> </ul>	P/T #4		
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Error en el uso de los datos para elaborar el informe</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio – Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de una muestra de los informes para observar cuales han sido elaborados con datos equivocados.</li> <li>✓ Constatar si los datos que se utilizan en los informes son los adecuados, y comprobar con documentación que respalde la veracidad de los datos.</li> </ul>		<p align="center">Sofía Bravo</p> <p align="center">Gloria Saldaña</p>	<p align="center">14-ago-12</p> <p align="center">14-ago-12</p>

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demora en la entrega de Informes</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio – Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar los fechas de entrega de informes y constatar si estos son entregados oportunamente.</li> <li>✓ Entrevista con el jefe del departamento para saber el grado de responsabilidad que existe en esta actividad.</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p> <p>14-ago-12</p>
	<p><b>RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demora en la entrega de Informes</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medio – Moderado</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar los fechas de entrega de informes y constatar si estos son entregados oportunamente.</li> <li>✓ Entrevista con el jefe del departamento para saber el grado de responsabilidad que existe en esta actividad.</li> </ul>		<p>Sofía Bravo</p> <p>Gloria Saldaña</p>	<p>14-ago-12</p> <p>14-ago-12</p>

**Fuente:** Formato tomado del Manual Especifico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril.

### 3.4 FASE III: Ejecución

#### 3.4.1 Hojas de Hallazgos Generales y Específicos del Departamento de Facturación y Compras

Una vez realizados los programas de trabajo, cuestionarios de control interno por cada componente y demás técnicas de auditoría, se determinó algunos hallazgos tanto positivos como negativos de cada componente y en general de la empresa. El siguiente paso será documentar todas las evidencias encontradas, para de esta manera tener un respaldo del trabajo realizado. A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados con sus respectivos papeles de trabajos, tanto generales como específicos.

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T# 005****Componente:** Aspectos Generales**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Los valores corporativos están a disposición de los empleados**

**Condición:**

En base a las visitas a la empresa se observó que en las oficinas de Embutidos Piggis se anuncian los valores corporativos, así como su misión y visión las cuales están a la vista de los empleados y a su vez cada uno cuenta con un ejemplar del reglamento interno de la empresa.

**Criterio:**

En función al reglamento interno de la empresa, en el capítulo uno, Art.7 nos dice que: "Con el objeto de que sus trabajadores conozcan y den cumplimiento a las disposiciones constantes en el presente Reglamento, la compañía, a más de exhibirlo en lugares visibles, se compromete a entregar un ejemplar a todos los trabajadores".

**Causa:**

- ✓ Buenas Estrategias de la Gerencia.
- ✓ Que todos los empleados conozcan el reglamento de la empresa.
- ✓ Que se cumpla con lo dispuesto en el reglamento.

**Efecto:**

- ✓ Que los trabajadores cumplan con lo dispuesto en el reglamento
- ✓ Que no existan malos entendidos al momento de emitir una sanción o multa.

**Conclusiones:**

En base a las visitas a la empresa se observó que en las oficinas de Embutidos Piggis se anuncian los valores corporativos, así como su misión y visión las cuales están a la vista de los empleados y a su vez cada uno cuenta con un ejemplar del reglamento interno de la empresa dando cumplimiento al Art.7 del Capítulo 1 descrito en el Reglamento Interno que nos dice que: "Con el objeto de que sus trabajadores conozcan y den cumplimiento a las disposiciones constantes en el presente Reglamento, la compañía, a más de exhibirlo en lugares visibles, se compromete a entregar un ejemplar a todos los trabajadores". Este cumplimiento del reglamento se debe a: Buenas Estrategias de la Gerencia para que todos los empleados conozcan el reglamento de la empresa y que se dé cumplimiento con lo dispuesto en todos sus artículos y así los trabajadores cumplan con lo dispuesto en el reglamento para que no existan malos entendidos al momento de emitir una sanción o multa.

**Recomendaciones****Al jefe de Recursos Humanos:**

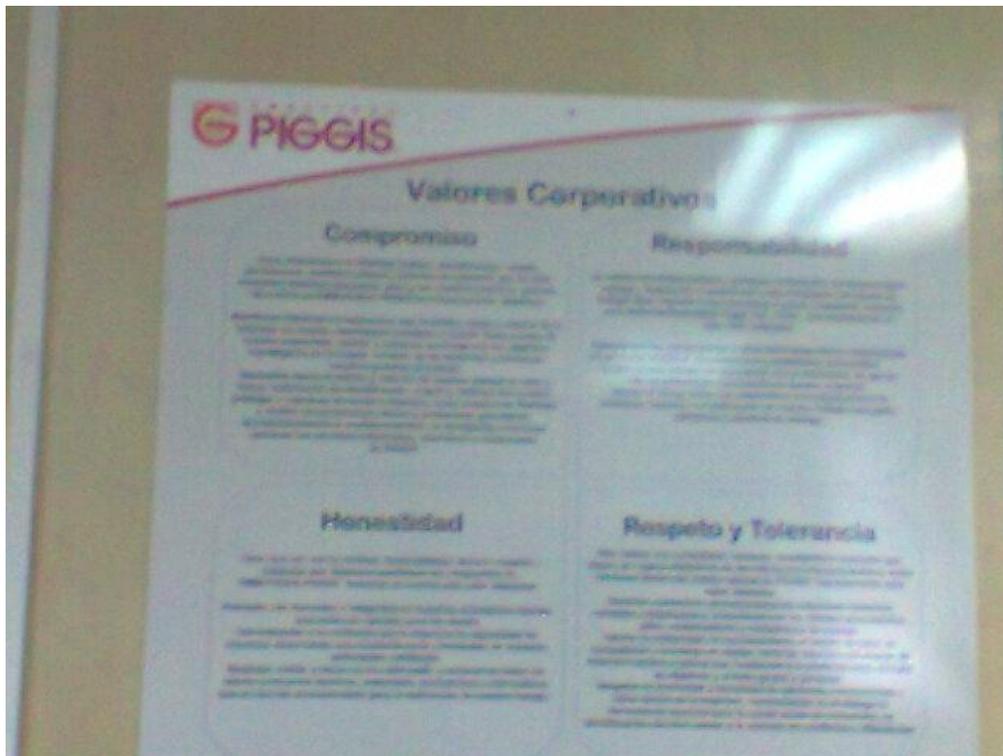
- ✓ Verificar que todos los empleados trabajen en base del reglamento interno de la empresa.
- ✓ Continuar esta estrategia administrativa.

Papel de trabajo #	005
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Los valores corporativos están a disposición de los empleados**

Dentro de las instalaciones de la Empresa se observó que en las oficinas de Embutidos Piggis se publican los valores corporativos, así como su misión y visión las cuales están a la vista de los empleados y de igual manera cada uno cuenta con un ejemplar del reglamento interno de la empresa.

A continuación se presentan fotos obtenidas:



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 006**

**Componente:** Aspectos Generales

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Capacitación continua a empleados.**

**Condición:**

En base a las entrevistas al personal de la empresa se determinó que la misma brinda capacitación continua a los empleados.

**Criterio:**

De acuerdo al Criterio del Auditor, en toda empresa el personal debe ser capacitado para que estos desarrollen correctamente y sean competentes en la realización de sus actividades.

**Causa:**

- ✓ Buenas estrategias por parte de la Gerencia.
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura

**Efecto:**

Actualización de conocimientos para estar a la par con los avances: tecnológicos, informáticos, contables, etc., dependiendo del área.

**Conclusiones:**

En base a las entrevistas al personal de la empresa se determinó que la misma brinda capacitación continua a los empleados y según el criterio del auditor en toda empresa el personal debe ser capacitado para que estos desarrollen correctamente sus labores y sean competentes en la realización de sus

actividades cotidianas, esto se debe a que Embutidos Piggis cuenta con Buenas estrategias por parte de la Gerencia y Buenas Prácticas de Manufactura las mismas que dan como resultado que el personal tenga conocimientos actuales para estar a la par con los avances: tecnológicos, informáticos, contables, etc., dependiendo del área.

**Recomendación:**

**Gerente:** Continuar con este buen hábito, que ha brindado resultados positivas a la empresa y les ha permitido sobresalir en el mercado posicionando su marca y sus productos con alimentos de calidad.

Papel de trabajo #	006
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 – octubre - 2012

### **Capacitación continua a empleados.**

La empresa Embutidos Piggis cuenta con Cursos de Capacitación a los empleados, en donde el personal adquiere conocimientos actuales respecto a avances tecnológicos, informáticos, contables, etc., dependiendo del área en la que laboren

A continuación se muestra una foto obtenida:



La fotos que se presentan es referente a los cursos de capacitación que han asistido los Directivos de la Empresa así como también sus empleados, se muestra también el certificado de contar con Buenas Prácticas de Manufactura, lo cual conlleva a obtener materia prima de calidad.

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 007**

**Componente:** Aspectos generales.

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**No cuentan con Análisis FODA****Condición:**

En base a una entrevista con la Ing. Vanesa Jaramillo se determinó que la empresa no cuenta con un análisis FODA.

**Criterio:**

Según el criterio del auditor es importante un análisis FODA para conocer la situación de la empresa.

**Causa:**

- ✓ No existe una persona encargada de elaborarlo.
- ✓ Falta de tiempo.
- ✓ Descuido.

**Efecto:**

La Empresa puede tomar malas decisiones debido a la falta de conocimiento de aspectos internos y externos de la empresa.

**Conclusiones:**

La empresa no cuenta con un análisis FODA ya que no existe una persona encargada de elaborarlo, además por falta de tiempo y descuido; según el criterio del auditor es importante este análisis para conocer la situación de la empresa, ya que sin este se puede tomar malas decisiones debido a la falta de conocimiento de aspectos internos y externos de la empresa.

**Recomendaciones:**

**Gerente:** Asignar una persona para que realice un análisis FODA.

Papel de trabajo #	007
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

**No cuentan con Análisis FODA**

En base a una entrevista realizada a la Ingeniera Vanesa Jaramillo se determinó que la empresa no cuenta con un análisis FODA.

**Auditoría de Gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T 008****Componente:** Aspectos Generales**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**Adecuada atención al cliente****Condición:**

En base a las encuestas realizadas a los consumidores de los productos Piggis Pigem Cía. Ltda, se puede apreciar que la atención que reciben al momento de comprar dichos productos es óptima.

**Criterio:**

De acuerdo al criterio del auditor, toda empresa debe brindar una adecuada atención a sus clientes dando una buena imagen empresarial. Además los trabajadores deben cumplir el Reglamento Interno de la empresa que en el Art. 24 dice que "Dentro de las obligaciones del trabajador está el de cumplir con sus obligaciones laborales, con responsabilidad, esmero y profesionalismo".

**Causa:**

- ✓ Buenas estrategias empresariales.
- ✓ Personal capacitado en el área de atención al cliente.
- ✓ Buen cumplimiento de metas empresariales.
- ✓ Buen desempeño de funciones.

**Efecto:**

- ✓ Clientes conformes con el servicio prestado.
- ✓ Publicidad boca a boca en forma positiva.
- ✓ Fidelidad de los clientes.
- ✓ Buen prestigio para la empresa.

**Conclusiones:**

En base a las encuestas realizadas a los consumidores de los productos Piggis se puede apreciar que la atención que reciben al momento de comprar dichos productos es óptima. De acuerdo al criterio del auditor, toda empresa debe brindar una adecuada atención a sus clientes dando una buena imagen empresarial. Además los trabajadores deben cumplir el Reglamento Interno de la empresa que en el Art. 24 dice que "Dentro de las obligaciones del trabajador está el de cumplir con sus obligaciones laborales, con responsabilidad, esmero y profesionalismo". Las causas que pudimos encontrar al contar con una buena atención es que cuentan con buenas estrategias dentro de la empresa, además de que existe personal capacitado en ésta área dando como resultado que los clientes se encuentren conformes con el servicio prestado en su local de ventas logrando así una publicidad "boca a boca" positiva, para mantener el buen prestigio de la empresa y así contar con clientes fieles.

**Recomendaciones:****Al Gerente General:**

- ✓ Seguir manteniendo las políticas de capacitación permanentemente al personal de ventas
- ✓ Por los logros obtenidos incentivar su desempeño con bonos o reconocimientos.

**Al Jefe de Recursos Humanos**

- ✓ Seguir supervisando constantemente el trabajo realizado por los vendedores de los productos

Papel de trabajo #	008
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Adecuada atención al cliente**

En el local comercial Delicatto, se puede apreciar que la atención que brindan a los clientes al momento de vender sus productos es óptima, ya que se cuenta con el personal adecuado para desempeñar su trabajo de manera eficiente, y de esta manera poder cumplir con las expectativas de los clientes al momento de recibir un buen servicio



**Auditoría de Gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T # 009****Componente:** Aspectos Generales**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**Buena calidad de los productos a un precio accesible****Condición:**

En base a las entrevistas realizadas a los consumidores de los productos de Piggis, podemos determinar que el 51% de los encuestados prefieren Embutidos Piggis por la calidad en su elaboración.

**Criterio:**

Según las Buenas prácticas de Manufactura con las que cuenta la empresa, se ha elaborado un producto de excelente calidad ya que cumplen con las normas de salubridad de manera satisfactoria.

**Causa:**

- ✓ Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura
- ✓ Buenas estrategias empresariales para producir embutidos con la calidad adecuada.
- ✓ Excelente personal capacitado en el área de producción

**Efecto:**

- ✓ Buen prestigio de la empresa
- ✓ Alta demanda a los Productos Piggis.

**Conclusiones:**

En base a las entrevistas realizadas a los consumidores de los productos de Piggis, podemos determinar que el 51% de los encuestados prefieren Embutidos Piggis por la calidad en su elaboración. Según las Buenas prácticas de Manufactura con

las que cuenta la empresa, se ha elaborado un producto de excelente calidad ya que cumplen con las normas de salubridad de manera satisfactoria. La causa de tener productos de calidad básicamente es la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura y contar con buenas estrategias empresariales para producir embutidos con la calidad adecuada, como consecuencia de todo lo anterior se tiene el cumplimiento del nivel de ventas esperado, por otra parte se obtiene un buen prestigio de la empresa y una alta demanda a los Productos Piggis.

**Recomendaciones:**

**Al supervisor de Producción:**

- ✓ Verificar que los productos se encuentren con la calidad adecuada.
- ✓ Cumplir con las normas de salubridad correspondientes.
- ✓ Supervisar la producción de los embutidos.

Papel de trabajo #	009
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Buena calidad de los productos a un precio accesible**

La Empresa Piggis Pigem Cía. Ltda. es reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, ya que se elaboran con el debido cuidado y cumple con las normas de salubridad establecidas, además de brindar a sus consumidores un precio accesible a su economía para que puedan disfrutar de sus productos.



## HOJA DE HALLAZGOS # 6

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T # 010**

**Componente:** Aspectos Generales

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### Seguridad en la empresa

**Condición:**

En base a las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa se puede observar que la misma cuenta con un sistema de seguridad, en el cual se observa desde la parte interior las personas que van a ingresar a la empresa para que el guardia autorice su ingreso, de igual manera el guardia cuenta con varias pantallas para poder supervisar distintos lugares de la empresa

**Criterio:**

Según el criterio del auditor, la seguridad en las empresas es un elemento clave para evitar robos o el paso de personas mal intencionadas, además que brinda seguridad a los empleados que en ella laboran y de la misma manera a sus productos y los bienes económicos que tiene la empresa

**Causa:**

- ✓ Buenas estrategias empresariales
- ✓ Necesidad de mayor seguridad en la empresa

**Efecto:**

- ✓ Contar con un sistema de seguridad efectivo
- ✓ Confianza de los empleados para poder trabajar en un ambiente seguro

**Conclusiones:**

En base a las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa se puede observar que la misma cuenta con un sistema de seguridad, el cual se observa desde la parte interior las personas que van a ingresar a la empresa para que el guardia autorice su ingreso, de igual manera el guardia cuenta con varias pantallas para poder supervisar distintos lugares de la empresa. Según el criterio del auditor, la seguridad en las empresas es un elemento clave para evitar robos o el paso de personas mal intencionadas, además que brinda seguridad a los empleados que en ella laboran y de la misma manera a los productos y los bienes económicos que tiene la empresa. Las causas por las cuales se dispone de un sistema de seguridad se debe a que se cuenta con buenas estrategias empresariales y se vio la necesidad de contar con la seguridad apropiada, como resultado de esto los empleados se sienten confiados al trabajar en un lugar que cuente con un sistema de seguridad efectivo.

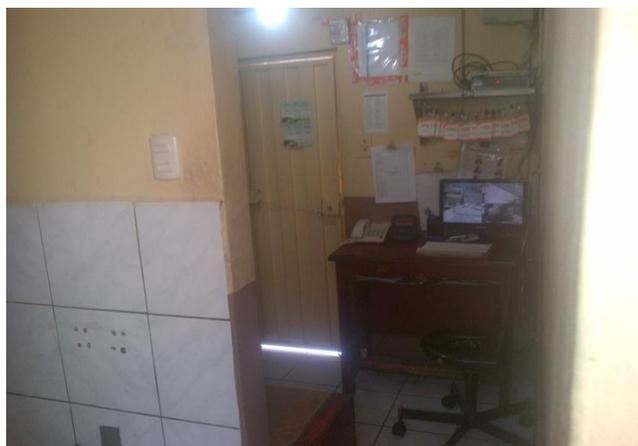
**Recomendaciones:**

**Gerente.-** Que se mantenga el sistema de seguridad actual y en caso de poder mejorarlo de acuerdo a la tecnología, cambiarlo para la seguridad de sus propios empleados.

Papel de trabajo #	010
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Seguridad en la empresa

En las instalaciones de la empresa se puede observar que se cuenta con un sistema de seguridad que brinda tranquilidad a los trabajadores de la planta y las demás oficinas. Este sistema permite al guardia, observar a las personas que están en la puerta e identificarlas antes de permitirles el ingreso. Toda persona ajena a la empresa, deberá entregar su cédula antes de poder ingresar.



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T # 011****Componente:** Aspectos Generales**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Uniformes Adecuados para los empleados**

**Condición:**

Según visitas realizadas hemos podido determinar que la empresa ha puesto a disposición de cada empleado un uniforme adecuado según cada departamento, además de que se ha establecido la utilización de un modelo de uniforme para cada día de la semana, dando así una buena imagen corporativa.

**Criterio:**

A criterio del auditor esta política empresarial ha dado buenos resultados en la organización, ya que da una imagen corporativa no solo dentro de la empresa sino para aquellos agentes externos, tales como proveedores o clientes. La necesidad de tener un uniforme según las necesidades de cada departamento es fundamental, ya que los trabajos realizados en las oficinas son distintos a las realizadas en la fábrica.

**Causa:**

- ✓ Preocupación de la Gerencia, por mantener una imagen empresarial.
- ✓ Trabajo en equipo, donde se toman en cuenta las necesidades de los empleados.

**Efecto:**

- ✓ Buena imagen empresarial.
- ✓ Coordinación entre empleados.

**Conclusiones:**

Según visitas realizadas hemos podido determinar que la empresa ha puesto a disposición de cada empleado un uniforme adecuado según cada departamento, además de que se ha establecido la utilización de un modelo de uniforme para cada día de la semana, dando así una buena imagen corporativa. A criterio del auditor esta política empresarial ha dado buenos resultados en la organización, ya que da una imagen corporativa no solo dentro de la empresa sino para aquellos agentes externos, tales como proveedores o clientes. La necesidad de tener un uniforme según los requerimientos de cada departamento es fundamental, ya que los trabajos realizados en las oficinas son distintos a los realizados en la fábrica. La preocupación de la Gerencia por mantener una imagen empresarial y el trabajo en equipo, donde se toman en cuenta las necesidades de los empleados han sido las principales causas para establecer la política de proporcionar uniformes a los empleados. Teniendo así como resultados una buena imagen empresarial y la continuidad de la coordinación entre empleados.

**Recomendaciones:**

**Gerente.**-Continuar con esta política y seguir tomando en cuenta las sugerencias de los empleados, buscando siempre el bienestar corporativo.

Papel de trabajo #	011
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Uniformes Adecuados para los empleados**

Según visitas realizadas hemos podido determinar que la empresa ha puesto a disposición de cada empleado un uniforme adecuado según cada departamento, además de que se ha establecido la utilización de un modelo de uniforme para cada día de la semana, dando así una buena imagen corporativa.

#### **Área de Producción**



#### **Área Administrativa**



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 012**

**Componente:** Aspectos Generales.

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

### **Evaluación de riesgos.**

**Condición:**

En base a la evaluación de Control interno que se realizó al Gerente General de Embutidos Piggis se determinó que la empresa no cuenta con evaluación de riesgos específica.

**Criterio:**

Según el anexo # 002 de Auditoría de Gestión "Cuestionarios de Evaluación de Control interno" en el numeral 17 que hace referencia a evaluación de riesgos respondieron que no se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y por otra parte de acuerdo al criterio del auditor los métodos de administración de riesgos en la unidad podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Causa:**

- ✓ Falta de una persona que realice esta evaluación.
- ✓ Desinterés sobre el tema por parte de la gerencia

**Efecto:**

- ✓ No existe una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ No cumplir con las metas propuestas

**Conclusiones:**

En base a la evaluación de Control interno que se realizó al Gerente General de Embutidos Piggis se determinó que la empresa no cuenta con evaluación de riesgos específica; y según el anexo 19 de Auditoría de Gestión "Cuestionarios de Evaluación de Control interno" en el numeral 17 que hace referencia a evaluación de riesgos respondieron que no se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y por otra parte de acuerdo al criterio del auditor los métodos de administración de riesgos en la unidad podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales, esta desviación puede ser causa de desinterés por el tema, falta de una persona que realice minuciosamente una evaluación y a su vez puede dar como resultado un incumplimiento de los objetivos por lo que también no se puede cumplir con las metas propuestas.

**Recomendaciones:**

**A cada Jefe departamental:** Fijar mecanismos para evaluar riesgos.

**Gerente:** Asignar una persona específica la cual implemente el sistema COSO ERM para tener una evaluación de riesgos y así tener una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Papel de trabajo #	012
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Evaluación de riesgos.**

Según el anexo # 002 de Auditoría de Gestión "Cuestionarios de Evaluación de Control interno" en el numeral 17 que hace referencia a evaluación de riesgos respondieron que no se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y por otra parte de acuerdo al criterio del auditor los métodos de administración de riesgos en la unidad podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T # 013****Componente:** Aspectos Generales**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**Inhabilitación de dispensadores de tickets en Delicatto****Condición:**

En base a las visitas realizadas a la empresa y por ende a su local de venta al público llamado Delicatto, se pudo observar que cuentan con un dispensador de tickets de turnos y una pantalla en la cual se debería mostrar el turno correspondiente, pero estos están inhabilitados y carecen de funcionamiento.

**Criterio:**

Según el criterio del auditor, si se invirtió dinero para poder implementar un sistema de tickets en el local de ventas Delicatto y es elemental que el mismo se encuentre en funcionamiento, ya que éste ayuda a evitar la aglomeración de gente al momento de comprar el producto y se logra mantener el orden en el local.

**Causa:**

- ✓ Descuido por parte del supervisor de ventas y gerente
- ✓ Falta de interés de los empleados

**Efecto:**

- ✓ Mal aspecto del local
- ✓ Aglomeración de gente al momento de comprar
- ✓ Desorden en el local
- ✓ Falta de un sistema de turnos

**Conclusiones:**

En base a las visitas realizadas a la empresa y por ende a su local de venta al público llamado Delicatto, se pudo observar que cuentan con un dispensador de tickets de turnos y una pantalla en la cual se debería mostrar el turno correspondiente, pero estos están inhabilitados y carecen de funcionamiento actualmente. Según el criterio del auditor, si se invirtió dinero para poder implementar un sistema de tickets en el local de ventas Delicatto, es elemental que el mismo se encuentre en funcionamiento, ya que éste ayuda a evitar la aglomeración de clientes al momento de adquirir el producto y se logra mantener el orden en el local. El hecho de contar con este sistema inhabilitado es por descuido por parte del gerente y supervisor de ventas, así como también la falta de interés en tener habilitado el dispensador de tickets, dando como consecuencia desorden y mal aspecto al local y aglomeración de clientes al momento de efectuar su compra.

**Recomendaciones:**

**Supervisor de Ventas.**- Detectar fallas en el local comercial Delicatto

**Gerente General.**- Supervisar que las inversiones económicas que se realicen para la empresa sean utilizadas para el mejoramiento de la misma y de forma específica, habilitar el sistema de tickets para realizar las compras

Papel de trabajo #	013
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Inhabilitación de dispensadores de tickets en Delicatto**

En el local de venta al público llamado Delicatto, se pudo observar que cuentan con un dispensador de tickets de turnos y una pantalla en la cual se debería mostrar el turno correspondiente, pero estos están inhabilitados y carecen de funcionamiento.



**Calidad de Ingresos de Pedidos****Condición:**

En base a los datos proporcionados por la Ing. Isabel Cajas, encargada del Departamento de Facturación se determinó que la calidad de ingresos de pedidos se han ingresado con un 0.75% de error, teniendo en cuenta que este indicador debe tener un valor del 1% mensual, decimos que los resultados obtenidos son positivos puesto que obtenemos un valor menor a lo establecido.

**Criterio:**

Según la fórmula del indicador de gestión que mide la calidad de ingresos de pedidos, el cual toma en consideración el número de reclamos vs el total de pedidos ingresados, obtuvimos un resultado positivo indicado anteriormente del 0.75%

La fórmula utilizada es:

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

Total de pedidos ingresados

$$\frac{261}{34600} \times 100 = 0.75\%$$

**Causa:**

- ✓ Personal con experiencia.
- ✓ Capacitación constante al personal de Facturación.

**Efecto:**

- ✓ Cumple con los parámetros establecidos del indicador de Gestión.
- ✓ Cumplir con los objetivos propuestos.

**Conclusiones:**

En base a los datos proporcionados por la Ing. Isabel Cajas, encargada del Departamento de Facturación se determinó que la calidad de ingresos de pedidos se han ingresado con un 0.75% de error, teniendo en cuenta que este indicador debe tener un valor del 1% mensual, decimos que los resultados obtenidos son positivos puesto que obtenemos un valor menor a lo establecido. Según la fórmula del indicador de gestión que mide la calidad de ingresos de pedidos, el cual toma en consideración el número de reclamos vs el total de pedidos ingresados, obtuvimos un resultado positivo indicado anteriormente del 0.75% por ende las dos causas principales para el resultado positivo que se obtiene es tener un personal con experiencia y brindar capacitación constante al personal, dando como consecuencia el alcanzar los parámetros establecidos por el indicador de gestión, además de cumplir los objetivos propuestos.

**Recomendaciones:**

A la Jefa de Facturación: Seguir aplicando el indicador de gestión para así tener una visión clara de que dentro del departamento se está cumpliendo con los objetivos propuestos de manera positiva.

Papel de trabajo #	014
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Calidad de Ingresos de Pedidos

La empresa aplica el indicador de calidad de ingreso de pedidos para lo cual se utiliza la formula siguiente:

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

$$\frac{261}{34600} \times 100 = 0.75\%$$

En base a los cálculos realizados con la fórmula anteriormente expuesta obtenemos los siguientes valores:

Mes	Reclamos	Pedidos Ingresados	Total
Julio	32	5420	0.59%
Agosto	36	5912	0.61%
Septiembre	59	6139	0.96%
Octubre	42	5939	0.71%
Noviembre	49	5859	0.84%
Diciembre	43	5331	0.81%
<b>Semestral</b>	<b>261</b>	<b>34600</b>	<b>0.75%</b>

Obteniendo así un resultado del 0,75% y comparando este con los datos entregados por la Ingeniera Vanesa Jaramillo, que nos dice que este indicador debe tener un valor del 1% mensual, los resultados obtenidos son positivos puesto que no superan la política establecida por la empresa.

**Base de datos de los clientes****Condición:**

De acuerdo a la base de datos de los clientes proporcionado por el personal de la empresa se determinó que la misma se encuentra desactualizada y con datos erróneos.

**Criterio:**

Según llamadas telefónicas realizadas a los clientes mayoristas se pudo detectar que en su mayoría la información esta desactualizada ya que no coinciden los números de teléfono que están en la base de datos proporcionada y en otros casos la columna del número telefónico esta en blanco, lo que impide que se pueda constatar la información.

**Causa:**

- ✓ Descuido
- ✓ Falta de Tiempo
- ✓ Falta de coordinación en la empresa

**Efectos:**

- ✓ Pérdida de contacto con los clientes
- ✓ Perdida de ventas

**Conclusiones:**

De acuerdo a la base de datos de los clientes proporcionado por el personal de la empresa se determinó que la misma se encuentra desactualizada y con datos erróneos. Según llamadas telefónicas realizadas a los clientes mayoristas se pudo detectar que en su mayoría la información esta desactualizada ya que no

coinciden los números de teléfono que están en la base de datos proporcionada y en otros casos la columna del número telefónico esta en blanco, lo que impide que se pueda constatar la información. Las desactualizaciones pueden ocasionarse por descuido, falta de tiempo y falta de coordinación en la empresa; esto puede traer como consecuencia la pérdida de contacto con los clientes y la pérdida de ventas es por esto que según nuestro criterio se debería actualizar toda aquella información que la empresa requiera para realizar sus actividades de manera eficiente, y más aún si esta información se relaciona con los clientes, que son la base primordial de toda empresa.

### **Recomendaciones:**

#### **Supervisor de Vendedores.-**

- ✓ Analizar la posibilidad de llevar mayor organización y supervisión en cuanto a la base de datos de los clientes.
  
- ✓ Llevar un seguimiento a los clientes para ver cuales ha dejado de realizar pedidos e incentivarles de alguna manera para no perder al cliente.

Papel de trabajo #	015
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Base de datos de los clientes

La base de datos que nos proporciona la Empresa Piggis presento muchos inconvenientes entre ellos:

- ✓ No coinciden los números de teléfono con los clientes.
- ✓ El teléfono no existe.
- ✓ No tienen especificado si se necesita un código de área.
- ✓ En algunos casos solo tiene números de celulares.
- ✓ En otros casos en la lista del número telefónico dice: "en blanco".

Todo lo explicado anteriormente se puede demostrar en las siguientes fotografías:

Nombre del Cliente	Dirección del Cliente	Numero del Cliente
SEGARRA NELIDA AMPARITO	E. TORAL Y	843673
RUBIRA CARLOS	MARTHA R	085-534-957
LUJARA RUTH ANGELICA	FRENTE AL C	086553205
MARTILLO ALEXANDRA KATIUSKA	PORTETE 60	042-4788-818
JIMENEZ ENID (JQ)	DENTRO ME	(en blanco)
MARIA AUGUSTA	QUITO	(en blanco)
DURAN MARIA PIEDAD	AVENIDA A	2977576
TRICIA	DURAN CA	(en blanco)
MARTIN OTILIA ESPERANZA	ABDON CA	2275971
HULLI BLANCA	24 DE MAYO	069478018
ROS MIRIAM NARCISA	CALLE SAN	899009
LUZMILA	TIWINTZA	3058182
DUREN SUSANA GRACIELA	JOSE EGUIG	2587269
CHICAIZA GUADALUPE CUMANDA	MERCADO	042-677521

ANGEL MERO	AV. FCO DE	081928076
OLGA LIDIA	CIUDADELA	2746284
JOSE TELMO (GIRON)	GARCIAL M	072-275-463
ARBELIA	UNCOVIA-C	2900719
	29 DE MAYO	(en blanco)
	PASAJE MO	2884000
MELVA	CALLE DEL	098-905-753
UITO)	B-1 MADRE	814298
	FLORENCIO	811804
MARIANA	24 DE MAYO	90735812
	JUAN LEON	(en blanco)
MARIANA	MERCADO	(en blanco)
LANDO HOMERO	CALLE 9 DE	090856426
MARLENE SOLEDAD	AV. JUAN LA	861440
	VICENTE PE	255339

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T # 016****Componente:** Departamento de Facturación.**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011**Desorden en el archivo de las facturas dentro del Departamento de Facturación.****Condición:**

En base a observaciones en las visitas durante la ejecución de la auditoria se determinó que las facturas no se encuentran archivadas de manera correcta.

**Criterio:**

De acuerdo con el criterio del auditor todos los documentos deben estar organizados de una manera lógica, ya que dichos documentos constituyen sustentos de las ventas realizadas, las cuales sirven para ser contabilizadas y revisadas en cualquier momento.

**Causa:**

- ✓ Pocos estantes para archivos,
- ✓ Las facturas no encuentran archivadas en folders, estas están cogidas con hilos gruesos y cartón de color blanco, la numeración de las facturas que se encuentran en ese bloque no detalla en que rango se encuentra.
- ✓ Mala organización de archivos.

**Efecto:**

- ✓ Pérdida de documentos, lo que incurre a una falta de respaldos
- ✓ Mal aspecto de la oficina
- ✓ Ineficiencia en el departamento de Facturación.

**Conclusiones:**

En base a observaciones en las visitas durante la ejecución de la auditoria se determinó que las facturas no se encuentran archivadas de manera correcta, esto se debe a pocos estantes para archivos, las facturas no se encuentran archivadas en folders, estas están cogidas con hilos gruesos y cartón de color blanco, la numeración de las facturas que se encuentran en ese bloque no detalla en que rango se encuentra por lo que es notoria la mala organización de archivos. De acuerdo con el criterio del auditor todos los documentos deben estar organizados de una manera lógica, ya que dichos documentos constituyen sustentos de las ventas realizadas, las cuales sirven para ser contabilizadas y revisadas en cualquier momento. Esta mala organización puede ocasionar pérdida de documentos, lo que incurre a una falta de respaldos, mal aspecto de la oficina e ineficiencia en el departamento de Facturación.

**Recomendaciones:**

**Jefe de Facturación:** Solicitar la compra de estantes archivadores y cumplir con un orden en el área, y a su vez archivar las facturas en folders para que se vea de una mejor manera y no de un mal aspecto al área.

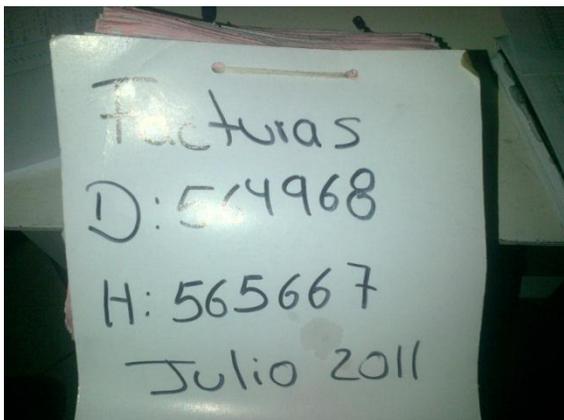
**Gerente:** Comprar nuevos archivadores y establecer otro ambiente de trabajo para el área de facturación donde exista un espacio físico adecuado y más amplio

Papel de trabajo #	016
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Desorden en el archivo de las facturas dentro del Departamento de Facturación.**

En base a observaciones en las visitas durante la ejecución de la auditoría se determinó que las facturas no se encuentran archivadas de manera correcta; ya que se encuentran en cartones dentro de la oficina de facturación y otras en estantes. De acuerdo con el criterio del auditor todos los documentos deben estar organizados de una manera lógica, ya que dichos documentos constituyen sustentos de las ventas realizadas, las cuales sirven para ser contabilizadas y revisadas en cualquier momento.

### **Las facturas no están archivadas en folders.**



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T # 017****Componente:** Departamento de Facturación.**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Cuarto de archivos desordenados**

**Condición:**

En base las visitas realizadas para revisar que las facturas se encuentren llenadas correctamente y bajo los reglamentos de ley se pudo observar que los archivos de las facturas de años pasados se encuentran totalmente desorganizados y archivados en cartones con mala apariencia.

**Criterio:**

De acuerdo con el criterio del auditor la bodega o cuarto de archivos de la empresa debe estar debidamente organizado y limpio ya que aquí se guardan los documentos que son el eje fundamental para el respaldo de las actividades que realiza la empresa, de tal modo que deben estar en un lugar adecuado y en las condiciones correctas para que estas se mantengan a disposición de los funcionarios de la empresa a tiempo y en una condición adecuada.

**Causa:**

- ✓ Mala organización de los archivos
- ✓ Despreocupación por parte de la Gerencia
- ✓ Falta de un encargado que ordene y limpie el cuarto de archivos.
- ✓ Falta de estantes, folders o carpetas bien ordenadas.

**Efecto:**

- ✓ Mal Aspecto del cuarto de archivos.
- ✓ Los documentos corren peligro de mojarse ya que existe goteras.

- ✓ Pérdida de respaldos
- ✓ No encontrar documentos solicitados a tiempo ya que se encuentran en desorden y en cartones sin ninguna especificación clara.

### **Conclusiones:**

En base las visitas realizadas para revisar que las facturas se encuentren llenadas correctamente y bajo los reglamentos de ley se pudo observar que los archivos de las facturas de años pasados se encuentran totalmente desorganizados y archivados en cartones con mala apariencia, esto se debe a Mala organización de los archivos, a falta de estrategias empresariales, despreocupación por parte de la gerencia, falta de un encargado que ordene los archivos y realice la limpieza constantemente y Falta de estantes o folders para archivos. De acuerdo con el criterio del auditor las bodegas o cuartos de archivos de la empresa deben estar debidamente organizados y limpios ya que aquí se guardan los documentos que son el eje fundamental para el respaldo de las actividades que realiza la empresa, de tal modo que deben estar en un lugar adecuado y en las condiciones correctas para que estas se mantengan a disposición de los funcionarios de la empresa a tiempo y en una condición adecuada. La desorganización y poca limpieza ocasiona mal aspecto del cuarto de archivos, los documentos corren peligro de mojarse ya que existe goteras, que se pierdan respaldos de la información además de no encontrar documentos solicitados a tiempo ya que se encuentran en desorden y en cartones sin ninguna especificación clara.

### **Recomendaciones:**

**Jefe de Facturación.-** Emitir un informe indicando dicha desorganización para que se tome medidas precautelares para la debida organización.

**Gerencia.-** Realizar un plan de adecuación y limpieza al cuarto de archivos delegando a una persona a realizar dicha actividad, por otro lado invertir en estantes archivadores y folders para organizar los documentos y desechar los cartones que se encuentran en esta área.

Papel de trabajo #	017
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Cuarto de archivos desordenado**

La empresa cuenta con un cuarto de archivos en el cual se encuentran los documentos importantes de la misma, este cuarto no es el adecuado para archivar dichos documentos ya que no existe seguridad y los documentos se encuentran totalmente desorganizados y archivados en cartones con mala apariencia, según nuestro criterio creemos que deben estar debidamente organizados ya que estos documentos son los el eje fundamental para el respaldo de las actividades que realiza la empresa, de tal modo que deben estar en un lugar adecuado y en las condiciones correctas para que estas se mantengan a disposición de los funcionarios de la empresa a tiempo y en una condición adecuada.





**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T # 018****Componente:** Departamento de Facturación.**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**Inadecuada localización de las oficinas de facturación****Condición:**

En base a las entrevistas realizadas a la Ing. Isabel Cajas se determinó que el departamento de facturación no cuenta con el espacio adecuado para desarrollar sus actividades, ni la localización correcta.

**Criterio:**

En función al criterio del auditor, todos los empleados de la empresa deben contar con el espacio correspondiente para realizar de forma eficiente su trabajo y con la localización y ambientación adecuada, por ende el espacio físico en el que desempeñan su trabajo debe ser el adecuado.

**Causa:**

- ✓ Espacio reducido de las oficinas
- ✓ No existe la correcta ventilación
- ✓ Mala adecuación de infraestructura
- ✓ Mala ubicación de las oficinas

**Efecto:**

- ✓ Desorden dentro del departamento
- ✓ Exceso de personal de acuerdo al espacio del mismo
- ✓ Mal ambiente dentro del departamento
- ✓ Mal apariencia de la oficina

**Conclusiones:**

En base a las entrevistas realizadas a la Ing. Isabel Cajas y a la opinión del auditor se encontró que el departamento de facturación no cuenta con el espacio adecuado para desarrollar su trabajo, ni la localización correcta para poder desenvolver sus actividades de forma eficiente, teniendo como criterio el hecho de que para poder efectuar el trabajo de manera óptima se debe contar con un ambiente adecuado. Existen algunas causas para determinar este criterio como el hecho de que el espacio del departamento de facturación no es el adecuado, no cuenta con ventilación y no está ubicado en un lugar apropiado, ya que su ubicación es a lado del departamento de despachos, esto nos da como resultado desorden dentro del departamento, excesiva cantidad de personal en un espacio reducido y mal ambiente dentro del departamento.

**Recomendaciones:**

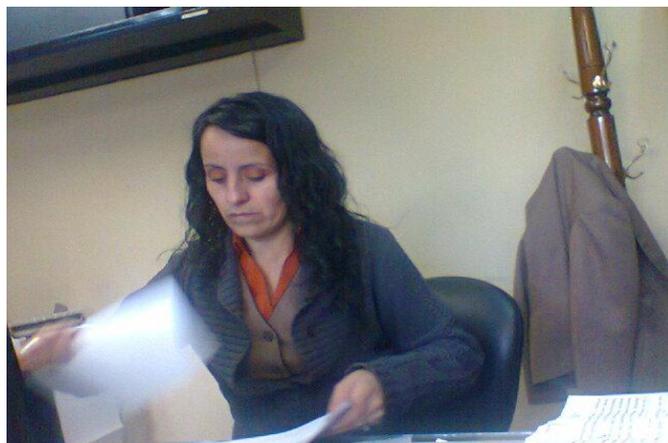
Al gerente general:

- ✓ Ampliar el espacio físico del departamento
- ✓ Ubicar en otro lugar las oficinas de facturación
- ✓ Brindar la ventilación adecuada en este departamento

Papel de trabajo #	018
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Inadecuada localización de las oficinas de facturación**

El departamento de facturación no cuenta con el espacio adecuado para desarrollar su trabajo, ya que el espacio es muy reducido para los 3 empleados que laboran en la misma, además de que no existe ventilación y está mal ubicado porque el olor de la producción de embutidos es concentrado.



### **Firmas de Responsabilidad en las Facturas**

**Condición:**

En base a las revisiones físicas realizadas para constatar que las facturas se encuentren llenadas correctamente, se determinó que estos documentos no tienen las firmas del adquiriente; es decir de la persona que realizó la compra.

**Criterio:**

En función del Numeral 14, Art 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, retención y complementarios, las facturas se encuentran sin firma del adquiriente del bien o servicio como constancia de la entrega del comprobante de venta, por lo que es una falta reglamentaria. Según el criterio de auditor las facturas deben constar con las firmas de responsabilidad tanto de la persona que emite el documento como del adquiriente del mismo para que sirva de sustento de la venta de ciertos productos son recibidos conformes por el cliente.

**Causa:**

- ✓ Falta de supervisión de la jefa de Facturación.
- ✓ Poco o nulo conocimiento de leyes hace que los empleados no tengan el debido cuidado en este aspecto

**Efectos:**

- ✓ Posibles multas por parte del SRI
- ✓ Documentos no confiables

**Conclusiones:**

En base a las revisiones físicas realizadas para constatar que las facturas se encuentren llenadas correctamente, se determinó que estos documentos no tienen las firmas del adquiriente; es decir de la persona que realizó la compra; y según del Numeral 14, Art 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, retención y complementarios, las facturas se encuentran sin firma del adquiriente del bien o servicio como constancia de la entrega del comprobante de venta, por lo que es una falta reglamentaria. Según el criterio de auditor las facturas deben constar con las firmas de responsabilidad tanto de la persona que emite este documento como del adquiriente del mismo para que sirva de sustento de la venta de que los productos son recibidos conformes por el cliente, esto se debe a la falta de supervisión de la jefa de Facturación y al poco o nulo conocimiento de leyes hace que los empleados no tengan el debido cuidado en este aspecto, por lo que puede ocasionar posibles multas por parte del Servicio de Rentas Internas y tener documentos poco o nada confiables.

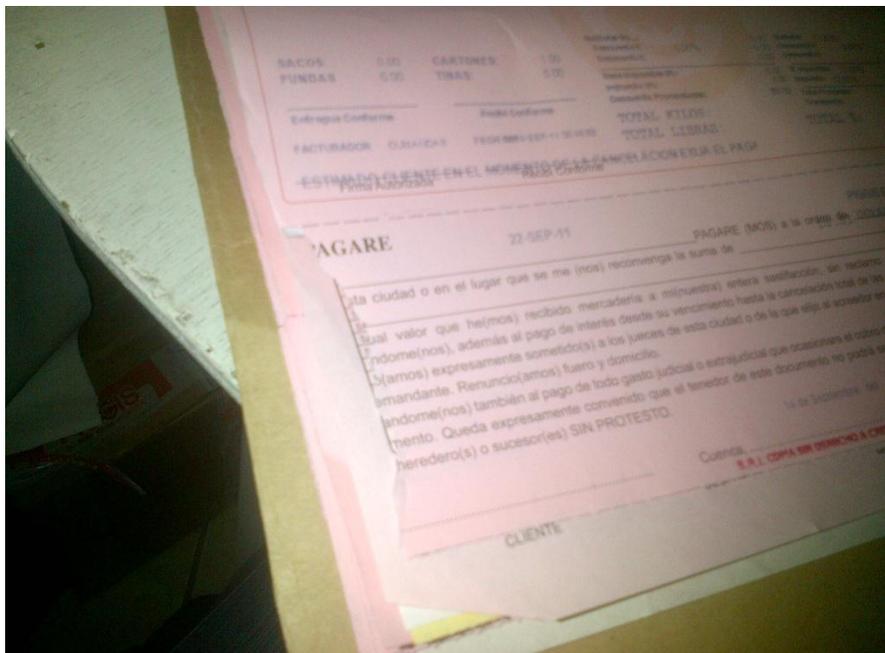
**Recomendaciones:**

**Jefe de Facturación.-** Realizar un control constante a los reglamentos de comprobantes de venta, retención y complementarios para que se lleve de manera correcta y bajo leyes las facturas de la empresa.

Papel de trabajo #	019
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Firmas de responsabilidad en las Facturas

En la documentación presentada por el Departamento de Facturación, pudimos encontrar que las facturas no presentan las debidas firmas de responsabilidad, tanto del adquirente como de la persona que emite las facturas.



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T# 020****Componente:** Departamento de Facturación**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**Manual de procedimientos.****Condición:**

En base a las entrevistas con la jefe del área se determinó que no existe un manual de procedimientos el cual guie las actividades a ser realizadas.

**Criterio:**

Según el criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales. Por otro lado resulta indispensable también implementar controles que ayuden a mejorar los procesos.

**Causa:**

- ✓ Falta de iniciativa del encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales de procedimientos.
- ✓ Poca coordinación entre el jefe de este departamento y la Gerencia.
- ✓ Falta de estrategias empresariales.

**Efecto:**

- ✓ Ineficacia en el departamento de Facturación.
- ✓ No permite realizar evaluaciones entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas.
- ✓ Debilidades dentro de los sistemas de control.

**Conclusiones:**

En base a las entrevistas con la jefe del área se determinó que no existe un manual de procedimientos el cual guíe las actividades a ser realizadas y esto produce ineficacia en el departamento además de que se dificulta realizar evaluaciones entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de metas. Según el criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales. Por otro lado resulta indispensable también implementar controles que ayuden a mejorar los procesos. Por lo tanto podemos decir que los causantes de esta inexistencia de manuales son básicamente la falta de iniciativa del encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales, la falta de estrategias empresariales y la poca coordinación entre el Jefe del Departamento y el Gerente.

**Recomendaciones:**

**Jefe departamental:** Tomar la iniciativa de elaborar un manual de procedimientos para el área y a su vez realizar inducción al momento de ingreso de personal de ventas.

Papel de trabajo #	020
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Manual de procedimientos.**

En embutidos Piggis Cía. Ltda. no existe un manual de procedimientos para el departamento de Facturación, y según nuestro criterio es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales.



HOJA DE HALLAZGOS # 17

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T # 021**

**Componente:** Departamento de Compras

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

**No cuentan con Indicadores de Gestión**

**Condición:**

En base a las visitas realizadas a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. y a la primera entrevista con la Ing. Ana Gahuancela encargada del departamento de compras se determinó que no se cuenta con indicadores de gestión.

**Criterio:**

De acuerdo al criterio del auditor todos los departamentos de una empresa se debe contar con indicadores de gestión las cuales evalúen y midan el desempeño de las actividades que se desarrollen, sean estos mensuales o diarios, con la finalidad que se verifique que se esté llevando correctamente cada proceso que implique realizar las compras tanto nacionales como internacionales.

**Causa:**

- ✓ Ausencia de Estrategias de desempeño.
- ✓ Falta de conocimiento.
- ✓ Descuido de la persona encargada del departamento.

**Efecto:**

- ✓ No se evalúa la gestión integral del departamento ni la eficiencia de la persona encargada del mismo.
- ✓ No se verifica el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- ✓ No permite estimular y promover el trabajo en equipo

**Conclusiones:**

En base a las visitas realizadas a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. y a la primera entrevista con la Ing. Ana Gahuancela encargada del departamento de compras se determinó que no se cuenta con indicadores de gestión y de acuerdo al criterio del auditor en todos los departamentos de una empresa se debe contar con indicadores de gestión las cuales evalúen y midan el desempeño de las actividades, sean estos mensuales o diarios, con la finalidad que se verifique que se esté llevando correctamente cada proceso que implique realizar las compras tanto nacionales como internacionales. Todo lo mencionado anteriormente puede ser causa de ausencia de Estrategias de desempeño, falta de conocimiento y descuido de la persona encargada del departamento, todo esto da como resultado que no se evalúa la gestión integral del departamento ni la eficiencia de la persona encargada del mismo y que no se verifica el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

**Recomendaciones**

**Gerente.-** Designar a una persona que realice la implementación de los indicadores de gestión.

**Jefe de Recursos Humanos.-** Establecer indicadores alcanzables, y que tenga informado a todo el personal en cuanto al tema de indicadores ya que existe un bajo conocimiento de dicho tema.

Papel de trabajo #	021
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **No cuentan con Indicadores de Gestión**

El Departamento de Compras no cuenta con indicadores de gestión, dificultándose así la evaluación de la eficiencia y eficacia en los trabajos realizados dentro de este departamento.

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T# 022****Componente:** Departamento de Compras**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

### **Documentación de Importaciones**

**Condición:**

En base a las visitas realizadas a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. se pudo observar que la documentación respecto a Reportes de importación se encuentra archivada en carpetas de cartón y según las revisiones que hicimos creemos que la numeración que tienen no es coherente, ya que hasta Diciembre de 2011 Piggis tan solo ha realizado 50 importaciones, a pesar de ser una empresa que necesita abastecerse de materia prima importada y que ya lleva años desarrollándose en el mercado como una industria de embutidos.

**Criterio:**

De acuerdo al criterio del auditor todos los documentos que sustenten el desarrollo de sus actividades deben ser archivados de una manera correcta; es decir en condiciones adecuadas si es posible tener un lugar específico para guardarlos bajo llave para de esta manera evitar cualquier pérdida.

**Causa:**

- ✓ Falta de organización.
- ✓ Falta de tiempo para realizarlo.
- ✓ Descuido.

**Efecto:**

- ✓ Mala apariencia de la oficina.
- ✓ Pérdida de documentos.

**Conclusiones:**

En base a las visitas realizadas a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. se pudo observar que la documentación respecto a Reportes de importación se encuentra archivada en carpetas de cartón enumeradas por la persona que lleva dichos documentos, mas no tiene una codificación específica ya que según nuestro criterio todos los documentos que sustenten el desarrollo de las actividades deben ser archivados de una manera correcta; es decir en condiciones adecuadas si es posible tener un lugar específico para guardarlos bajo llave para de esta manera evitar cualquier pérdida. Si no se tiene la debida codificación de archivos se puede tener una pérdida de documentación además de tener una mala apariencia de la oficina. Creemos que las causas para que se de este inconveniente es la falta de organización de la persona encargada, el descuido o la falta de tiempo para organizar dichas carpetas.

**Recomendaciones**

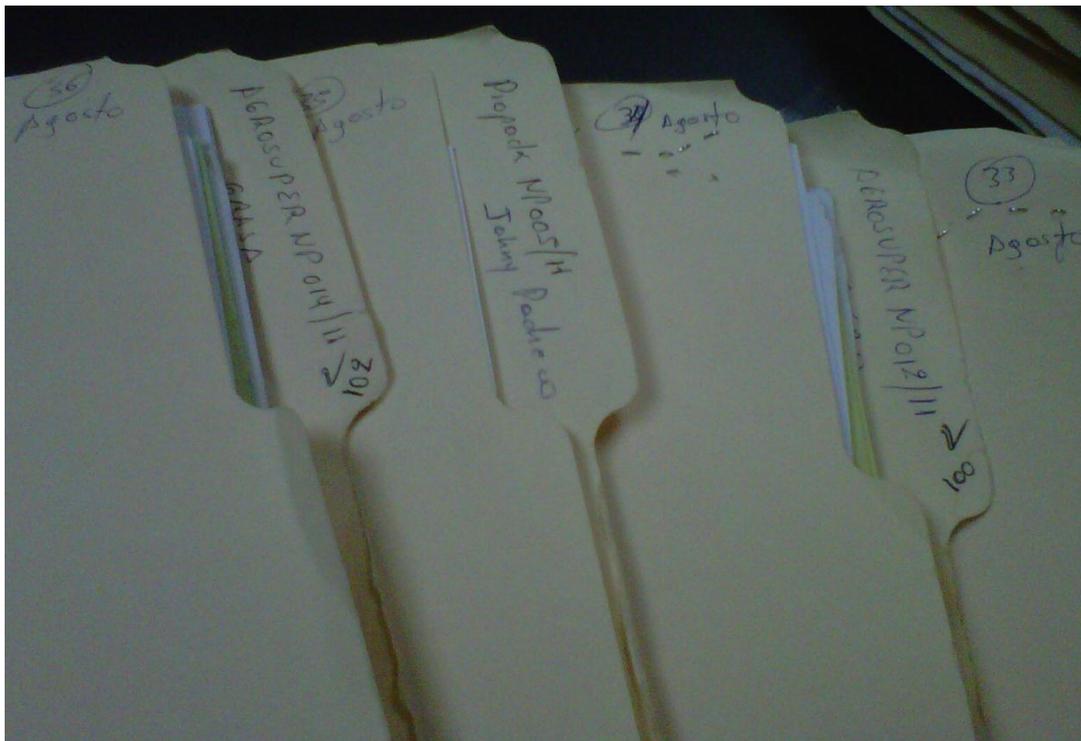
**Gerente.-** Abastecer a este departamento de folders y armarios para poder archivar de mejor manera dichos documentos.

**Jefe de Recursos Humanos.-** Incluir en el Reglamento interno un artículo en cuanto a la manera de archivar los documentos de años pasados.

Papel de trabajo #	022
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Documentación de Importaciones

La persona encargada del realizar las actividades dentro del Departamento de Compras, guarda los documentos de las importaciones en carpetas de cartón y según las revisiones que hicimos creemos que la numeración que tienen no es coherente, ya que hasta Diciembre de 2011 Piggis tan solo ha realizado 50 importaciones, a pesar de ser una empresa que necesita abastecerse de materia prima importada y que ya lleva años desarrollándose en el mercado como una industria de embutidos.





## HOJA DE HALLAZGOS # 19

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 023**

**Componente:** Departamento de Compras

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### Forma de Cálculo de las Importaciones

#### Condición:

En base a las revisiones efectuadas en el área de compras e importaciones se determinó que la liquidación de importaciones se realiza en una hoja de Excel, dichos documentos no tienen un título que les identifique del resto y por otro lado al momento de imprimir dichos cuadros estos son impresos sin revisar que los valores estén ocupando correctamente las celdas, y algunas fórmulas son incoherentes.

#### Criterio:

De acuerdo al criterio del auditor se debe tener asignado un nombre a cada documento para que de esta manera cualquier persona que solicite esta información sepa que está revisando.

#### Causa:

- ✓ Falta de organización.
- ✓ Falta de Conocimiento.
- ✓ Descuido.

#### Efecto:

- ✓ Confusión por parte de terceras personas que revisen estos documentos.
- ✓ Tergiversación de información

## **Conclusiones**

En base a las revisiones efectuadas en el área de compras e importaciones se determinó que la liquidación de importaciones se realiza en una hoja de Excel, pero dichos cálculos no tienen un título el cual los diferencie de los demás documentos de importación y de acuerdo al criterio del auditor se debe tener asignado un nombre a cada documento para que de esta manera cualquier persona que solicite esta información sepa de que se está tratando o que se está revisando, puede ser causa de una mala organización y descuido de la persona encargada, así como también puede ser por falta de conocimiento en el manejo de Excel, dando como efecto la tergiversación de información y la confusión por parte de terceras personas que revisen dichos documentos.

## **Recomendaciones**

**Jefe de Recursos Humanos.**- Supervisar el trabajo que realiza la encargada del Departamento de Compras.



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 024**

**Componente:** Departamento de Compras

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Manual de procedimientos.**

**Condición:**

En base a las entrevistas con la Ing. Ana Gahuancela se determinó que existe un manual de procedimientos y que le ha servido como una guía útil en todas las actividades que desempeña.

**Criterio:**

Según el criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales

**Causa:**

- ✓ Buenas estrategias del departamento.
- ✓ Buena organización e iniciativa de la persona que elaboro el manual

**Efecto:**

- ✓ Eficacia en el departamento de Compras.
- ✓ Sistemas de Controles Fuertes en cada actividad del departamento.

**Conclusiones:**

En base a las entrevistas con la Ing. Ana Gahuancela se determinó que existe un manual de procedimientos el cual guía las actividades a ser realizadas y según el criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales todo esto se debe a

Buenas estrategias del departamento y a su buena organización e iniciativa de la persona que elaboro el Manual, dando como consecuencia una eficacia del departamento de Compras y sistemas de control fuertes en cada actividad.

**Recomendaciones:**

**Jefe Departamental:** Seguir cumpliendo con el manual de procedimientos propuesto para el área y así seguir trabajando eficazmente dando como resultado el éxito empresarial.

Papel de trabajo #	024
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Manual de procedimientos

El departamento de compras, cuenta con un manual de procedimientos, que está al conocimiento de la persona encargada de esta área y que le ha servido como una guía útil en todas las actividades que desempeña.

PIGGIS CIA. LTDA. GESTION DE COMPRAS		PCG0704 EDICION: 1 PAGINA: 1 DE 9
---	--	---

INDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. METODOLOGIA
6. REGISTROS
7. MODIFICACIONES
8. ANEXOS

VALIDADO	REVISADO	APROBADO
Cargo/Firma: S.C. <i>[Firma]</i>	Cargo/Firma: D.G. <i>[Firma]</i>	Cargo/Firma: S.C. <i>[Firma]</i>
Fecha: 11 FEB 2011	Fecha: 18 FEB 2011	Fecha: 23 FEB 2011

**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 025**

**Componente:** Departamento de Compras

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Ausencia de supervisión en este Departamento**

**Condición:**

En base a las entrevistas con la Ing. Ana Gahuancela se determinó que el trabajo en el departamento de compras es realizado por una persona y revisado por la misma. Lo cual no da una veracidad a la información obtenida, porque una misma persona no puede supervisar su propio trabajo.

**Criterio:**

Según el criterio del auditor es responsabilidad de la Gerencia, asignar a un personal específico, encargado de supervisar el trabajo de los empleados de cada departamento, para que la información proporcionada sea analizada y calificada por cada supervisor.

**Causa:**

- ✓ Despreocupación de la Administración.
- ✓ Exceso de Confianza hacia la persona de este departamento.
- ✓ Descuido del Departamento de Recursos Humanos.

**Efecto:**

- ✓ Errores no detectados en los cálculos de Excel.
- ✓ Poca veracidad de la documentación.

**Conclusiones:**

En base a las entrevistas con la Ing. Ana Gahuancela se determinó que el trabajo en el departamento de compras es realizado por una persona y revisado por la misma. Lo cual no da una veracidad a la información obtenida, porque una misma persona no puede supervisar su propio trabajo. Según el criterio del auditor es responsabilidad de la Gerencia, asignar a un personal específico, encargado de supervisar el trabajo de los empleados de cada departamento. Esta falta de personal de supervisión se puede dar por la despreocupación de la administración, además del descuido del departamento de Recursos Humanos, por no sugerir personal de supervisión y también creemos que puede ser una causa el exceso de confianza dado al personal por parte de Gerencia. Al no tener supervisiones, la empresa corre el riesgo de tener documentación poco veraz y que los cálculos realizados en Excel sean incorrectos y no se puedan detectar a tiempo.

**Recomendaciones:**

**Jefe de Recursos Humanos:** Sugerir personal de supervisión para las áreas que se crea necesario.

**Gerente General:** A pesar de que hasta ahora no se hayan presentado inconvenientes con el departamento de compras, es necesario sugerir que se preste mayor atención al trabajo realizado por el personal dando un seguimiento o un control al mismo.

Papel de trabajo #	025
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### **Ausencia de supervisión en este Departamento**

En este departamento, únicamente labora una persona, que es la encargada de realizar todas las actividades que el manual de procedimientos indica, sin embargo no existe supervisión para la persona encargada de esta área. Es decir, el trabajo en el departamento de compras, es realizado por una persona y revisado por la misma. Lo cual no da una veracidad a la información obtenida, porque una misma persona no puede supervisar su propio trabajo. Sin embargo el departamento de compras trabaja conjuntamente con Gerencia y Contabilidad, por ello se podría decir que existe algún tipo de control pero no una supervisión constante. El control se lo realiza únicamente por cruce de información.



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T# 026****Componente:** Departamento de Compras**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011**Desorden en la información de las carpetas de importaciones.****Condición:**

En base a las visitas realizadas a la empresa Piggis Pigem Cía. Ltda. se determinó que las carpetas no están clasificadas correctamente ya que existe dentro de las mismas cotizaciones e importaciones.

**Criterio:**

Según el criterio del Auditor, la documentación que respalde las actividades realizadas, en este caso las importaciones de materia prima, deben estar correctamente clasificadas para que toda persona que haga una revisión de esta documentación pueda ubicar con facilidad la información que requiera.

**Causa:**

- ✓ Mala organización de la información.
- ✓ Descuido.
- ✓ Falta de espacio suficiente para archivar la documentación.

**Efecto:**

- ✓ Confusión de información.
- ✓ Dificultad para encontrar documentación específica.

**Conclusiones:**

En base a las visitas realizadas a la empresa Piggis Pigem Cía. Ltda. se determinó que las carpetas no están clasificadas correctamente ya que existe dentro de las mismas cotizaciones e importaciones y según el criterio del Auditor, la documentación que respalde las actividades realizadas, en este caso las importaciones de materia prima, deben estar correctamente clasificadas para que toda persona que haga una revisión de esta documentación pueda ubicar con facilidad la información que requiera, esto se puede ocasionar por una mala organización de la información ya sea por descuido y falta de espacio suficiente para archivar la documentación, dando así la confusión de información y dificultad para encontrar documentos específicos.

**Recomendaciones**

Se recomienda a la Ing. Ana Gahuancela que organice la información de acuerdo al tipo de documentación que se esté tratando, es decir se clasifique las carpetas que son cotizaciones y las carpetas que son importaciones para así evitar la confusión de la información.

Papel de trabajo #	026
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Desorden en la Información de las Carpetas de Importaciones

En este departamento, la Ing. Ana Gahuancela guarda la información de las importaciones realizadas en carpetas numeradas. Sin embargo en una revisión que se hizo en el departamento, pudimos constatar que en los archivos, existen carpetas con cotizaciones de productos, es decir no se hace una clasificación de aquellas carpetas que son cotizaciones y aquellas que son importaciones de materia prima.

#### Cotización:

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA  
DIRECCIÓN NACIONAL DE REGISTROS DE INSUMOS O PERMISO SANITARIO PARA IMPORTACIÓN

AGROCALIDAD

Número de Solicitud	59136	Fecha de Ingreso	13/05/11
Código de Origen	0190167976001	Razon Social	PIGGIS EMBUTIDOS PIGEM CIA. LTDA
Embarcador	AGROSUPER LTDA	Puerto de Embarque	SAN ANTONIO
Ciudad de Trámite	QUITO	Proveedor	AGROSUPER LTDA
		Moneda	DOLAR AMERICANO
		Puerto de Destino	GUAYAQUIL

Documentación Anexa: PROFORMA / NOTA DE PEDIDO

Subpartida Arancelaria	Descripción Comercial de la Mercadería	Unidad	Cantidad	Cantidad Kilos	Valor FOB
0209009000	GRASA DE CERDO	KILOGRAMO BRUTO	8.000.000	8.000.000	5.560.00
0209009000	GRASA DE CERDO	KILOGRAMO BRUTO	16.000.000	16.000.000	16.560.00
				24.000.000	22.520.00

PIGGIS EMBUTIDOS  
PIGEM Cia. Ltda.



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.

**P/T# 027**

**Componente:** Departamento de Compras

**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

### **Cálculos correctos de las importaciones.**

**Condición:**

En base a la revisión que se realizó a la documentación de importaciones, se pudo constatar que los valores utilizados en el programa de Excel para el cálculo de importaciones, son tomados en base a los valores de la facturas, y como consecuencia los resultados obtenidos en los cuadros de Excel son los correctos y reflejan el costo real de las importaciones.

**Criterio:**

Según el criterio del Auditor la documentación debe reflejar correctamente los valores, es decir el número de la factura, la fecha y sus respectivas cantidades, con esto se está llevando correctamente dichos cálculos a excepción del mes de noviembre, en la carpeta 50 que los valores reflejados varían por un centavo.

**Causa:**

- ✓ Organización de la información.
- ✓ Responsabilidad por parte de la persona encargada de llevar la documentación.

**Efecto:**

- ✓ Reflejo de datos auténticos
- ✓ De acuerdo a los datos correctamente calculados se realiza un adecuado registro contable y como consecuencia el debido cumplimiento tributario.

**Conclusiones:**

En base a la revisión que se realizó a la documentación de importaciones, se pudo constatar que los valores utilizados en el programa de Excel para el cálculo de importaciones, son tomados en base a los valores de la facturas, y como consecuencia los resultados obtenidos en los cuadros de Excel son los correctos y reflejan el costo real de las importaciones. Según el criterio del Auditor la documentación debe reflejar correctamente los valores, es decir el número de la factura, la fecha y sus respectivas cantidades, con esto se está llevando correctamente dichos cálculos a excepción del mes de noviembre, en la carpeta 50 que los valores reflejados varían por un centavo, sin embargo creemos que esta diferencia no es relevante por ello decimos que una debida organización de información y la responsabilidad por parte de la persona encargada son la causa para este correcto registro, dando como consecuencia el reflejo de datos auténticos y un adecuado registro contable y por ende el debido cumplimiento tributario.

**Recomendaciones**

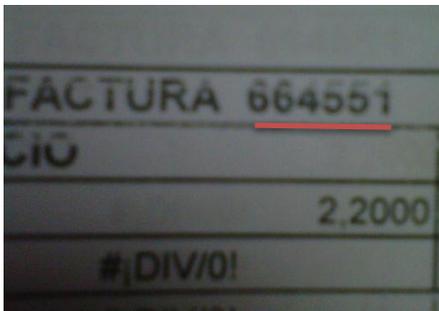
Se recomienda a la Ing. Ana Gahuancela seguir con el debido cumplimiento y correcto desarrollo de sus actividades.

Papel de trabajo #	027
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Cálculos correctos de las Importaciones

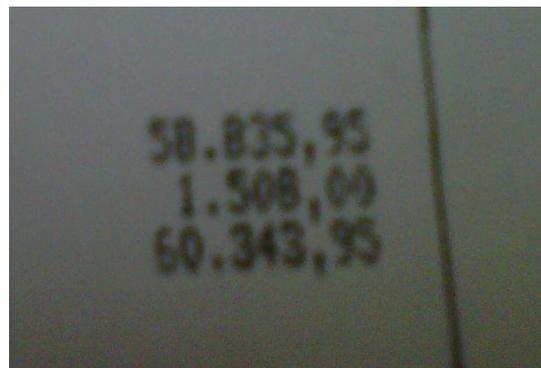
En una revisión que se realizó a la documentación de importaciones, se pudo constatar que los valores utilizados en el programa de Excel para el cálculo de importaciones, son tomados en base a los valores de la facturas, y como consecuencia los resultados obtenidos en los cuadros de Excel son los correctos y reflejan el costo real de las importaciones. En los cuadros revisados, se pudo observar que se detalla la referencia de los valores, es decir el número de la factura, la fecha y sus respectivas cantidades.

#### Número de Factura:



#### Valores:

	PRECIO FOB	ALICUOTA	GA
	2,5500	58613,59	,27752 18
	1,9000	1730,37	,27752 48
IV/01			,27752
IV/01			,27752
V/01			,27752
			60343,96



**Auditoría de gestión a:** Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**P/T# 028****Componente:** Departamento de Compras**Periodo del examen:** 1 Julio al 31 Diciembre del 2011

---

**Cumplimiento del Manual de Procedimientos del Departamento.****Condición:**

Se hizo una revisión detallada del Manual de Procedimientos con el cual el departamento se guía para sus actividades y se pudo observar que aplican formularios para calificar a los proveedores así como cuestionarios de solicitudes.

**Criterio:**

Según el Manual de Procedimientos del área de compras, Se pudo comprobar que estos modelos de solicitudes y cuestionarios si son aplicados de acuerdo a lo descrito en el manual.

**Causa:**

- ✓ Buenas estrategias empresariales.
- ✓ Cumplimiento del procedimiento descrito en el Manual.

**Efecto:**

- ✓ Resultados exitosos para departamento.
- ✓ Correcta selección de proveedores.

**Conclusiones:**

Se hizo una revisión detallada del Manual de Procedimientos con el cual el departamento se guía para sus actividades y se pudo observar que aplican formularios para calificar a los proveedores así como cuestionarios de solicitudes. Según el Manual de Procedimientos del departamento de compras, se pudo

comprobar que estos modelos de solicitudes y cuestionarios si son aplicados de acuerdo a lo descrito en el manual, teniendo así una buena estrategia empresarial y dando cumplimiento a todos los procedimientos establecidos en el mismo. Como consecuencia de este cumplimiento obtiene una correcta selección de proveedores y resultados exitosos para el departamento.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la Ing. Ana Gahuancela continuar con el cumplimiento del Manual de Procedimientos.

Papel de trabajo #	028
Realizado por:	Sofía Bravo Gloria Saldaña
Fecha:	03 - octubre - 2012

### Cumplimiento del Manual de Procedimientos del Departamento

Se hizo una revisión detallada del Manual de Procedimientos con el cual el departamento se guía para sus actividades y se pudo observar que aplican formularios para calificar a los proveedores así como cuestionarios de solicitudes. Se pudo comprobar que estos modelos de solicitudes y cuestionarios si son aplicados de acuerdo a lo descrito en el manual.

RPCG0704-01

**PIGGIS CIA. LTDA.**  
**SOLICITUD DE PROVEEDORES**

MATERIA PRIMA CARNICA   
MATERIA PRIMA NO CARNICA   
MAQUINARIA   
SERVICIOS

Fecha: 04 / octubre / 2011

NOMBRE O RAZON SOCIAL: BUSICA BENEHEMULS  
NATURAL: X JURIDICA: \_\_\_\_\_  
RUC: 0102641834001 TELEFONO: 2605995  
DIRECCION: Guaponelelig 3/W FAX: \_\_\_\_\_  
NOMBRE GERENTE: \_\_\_\_\_  
PRODUCTOR: \_\_\_\_\_ DISTRIBUIDOR: X IMPORTADOR: \_\_\_\_\_  
AÑOS EN EL MERCADO: 10 Años  
TRABAJA CON:  
1. ESPECIFICACIONES TECNICAS: SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ NA: X  
2. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD: SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ NA: X

	SI	NO	NA
<b>PRODUCTO:</b>			
Tiene certificado de análisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tiene registro sanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>INSTALACIONES:</b>			
Tiene instalaciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Siguen procedimientos de buenas prácticas de almacenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>PRECIOS:</b>			
Otorgan descuentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticipa el cambio de precio a los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ENTREGAS/SERVICIO:</b>			
Entregas programadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega en el local del cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo menor a 24 horas para entregar el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tiene servicio post venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>VISITAS:</b>			
Funcionarios de PIGGIS CIA. LTDA., podrán inspeccionar o auditar las instalaciones del proveedor para verificar los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**NOTA:**  
Adjuntar a este formulario una lista de todos sus productos y los documentos que respalden la información antes descrita.

[Firma]  
NOMBRE Y FIRMA PROVEEDOR

[Firma]  
NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE  
PIGGIS CIA. LTDA.

PIGGIS CIA. LTDA.

CALIFICACION A PROVEEDORES

PROVEEDOR: BIBIUS BUCENDULO

MATERIA PRIMA CARNICA   
MATERIA PRIMA NO CARNICA   
MAQUINARIA   
SERVICIOS

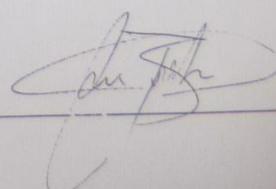
PARAMETROS A CALIFICAR	SE	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Características del producto / servicio		X	
Precios		X	
Créditos		X	
Entrega y servicio		X	

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CALIFICADO   
NO CALIFICADO

Nota: Las situaciones especiales serán decididas por el GG / PR con su respectivo soporte.

Fecha: 09 marzo / 2011

Nombre y Firma Responsable: Jua Carhuacela 

### **3.4.2 Estructura del Informe.**

Carátula.

Índice, Siglas y Abreviaturas.

Carta de Presentación.

#### **Capítulo I.- Enfoque de la Auditoría.**

- ✓ Motivo
- ✓ Objetivo
- ✓ Alcance
- ✓ Enfoque Empresarial
- ✓ Componentes Auditados.
- ✓ Personal Directivo.
- ✓ Indicadores de Gestión.

#### **Capítulo II.- Información de la empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.**

- ✓ Reseña Histórica
- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Valores corporativos.
- ✓ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- ✓ Base Legal.
- ✓ Organigrama Funcional.
- ✓ Financiamiento

#### **Capítulo III.- Resultados Generales.**

#### **Capítulo IV.- Resultados Específicos por Componente.**

### 3.5 FASE IV Comunicación de Resultados

#### 3.5.1 Informe Definitivo.

## EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA. LTDA INFORME GENERAL



### “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA. LTDA.”

#### AREAS AUDITADAS:

- ✓ Facturación
- ✓ Compras

#### PERIODO

1 de julio del 2011 al 31 de diciembre del 2011

## Índice

Abreviaturas utilizadas.....	238
Carta de Presentación del Informe.....	239
<b>Capítulo 1 Enfoque de Auditoría.....</b>	<b>240</b>
Motivo de la auditoría.....	240
Objetivos de la auditoría.....	240
Alcance de la auditoría.....	240
Enfoque Empresarial.....	240
Componentes y subcomponentes.....	241
Personal Directivo.....	241
Indicadores.....	242
<b>Capítulo 2 Información de la Empresa.....</b>	<b>245</b>
Reseña Histórica.....	245
Misión.....	246
Visión.....	246
Objetivos.....	246
Valores corporativo.....	246
Análisis FODA.....	249
Organigrama Funcional.....	250
Financiamiento.....	251
<b>Capítulo 3 Resultados Generales .....</b>	<b>252</b>
3.1 Los valores corporativos están a disposición de los empleados.....	252
3.2 Capacitación continua a empleados.....	252
3.3 No cuenta con un análisis FODA.....	253
3.4 Adecuada atención al cliente.....	254
3.5 Buena Calidad de los productos a un precio accesible.....	254
3.6 Seguridad en la empresa. ....	255
3.7 Uniformes adecuados para los empleados.....	256
3.8 Evaluación de Riesgos.....	257
3.9 Inhabilitación de dispensadores de tickets en Delicatto.....	257

<b>Capítulo 4 Resultados Específicos.....</b>	<b>258</b>
<b>4.1 Departamento de Facturación.....</b>	<b>258</b>
4.1.1 Calidad de Ingresos de Pedidos.....	258
4.1.2 Base de datos de los clientes.....	259
4.1.3 Desorden en el archivo de las facturas dentro del departamento de Facturación.....	260
4.1.4 Cuarto de archivos desordenados.....	260
4.1.5 Inadecuada localización de las oficinas de facturación.....	261
4.1.6 Firmas de Responsabilidad en las facturas.....	262
4.1.7 Manual de procedimientos.....	263
<b>4.2 Departamento de Compras.....</b>	<b>264</b>
4.2.1 No cuentan con Indicadores de Gestión.....	264
4.2.2 Documentación de Importaciones.....	264
4.2.3 Forma de Cálculo de las Importaciones.....	265
4.2.4 Manual de procedimientos.....	266
4.2.5 Ausencia de supervisión en este Departamento.....	266
4.2.6 Desorden en la información de las carpetas de importaciones.....	267
4.2.7 Cálculos correctos de las importaciones.....	268
4.2.8 Cumplimiento del Manual de Procedimientos del Departamento.....	268

## ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
SRI	Servicio de Rentas Internas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
PEC	Pedidos
RUTERO	Lista de los Clientes de la empresa
ERM	Administración de Riesgos Empresarial

## Carta de Presentación del Informe

Oficio N°005

**Asunto:** Carta de presentación del informe

**Fecha:** Cuenca, 26 de noviembre del 2012

Sr.

Carlos Pacheco Vidal

Cuidad

De mis consideraciones:

Hemos concluido la "Auditoría de Gestión a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda." por el periodo comprendido entre el 1 de julio y 31 de diciembre del 2011.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas y procedimientos de Auditoría de Gestión, estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones, y recomendaciones, que constan en el presente informe, las cuales deberán ser aplicadas de manera inmediata

Atentamente,

---

Ing. Humberto Jaramillo  
Auditor General

## **CAPÍTULO I. Enfoque de auditoría**

### **Motivo de la Auditoria**

La Auditoria de Gestión a la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. Se realizó según las normas y procedimientos de la Auditoria de Gestión, entre los motivos que dan lugar a la auditoría que realizaremos a la misma, es mejorar el desarrollo de la organización y la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles, a su vez se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía, con el fin de asegurar la obtención de recursos y el empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

### **Objetivos de la Auditoria**

- ✓ Establecer deficiencias organizacionales en cuanto a la Gestión Administrativa.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo adecuado de los recursos, tanto humanos y materiales.

### **Alcance de Auditoria.**

La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de Julio al 31 de Diciembre del año 2011 al Departamento de Facturación y al Departamento de Compras.

### **Enfoque empresarial.**

En la Auditoría de Gestión a la empresa Embutidos Piggis Cía. Ltda., se utilizará un enfoque empresarial constructivo, con la finalidad de asesorar y recomendar prácticas que ayuden a incrementar la rentabilidad, optimizar el uso de los recursos, y apoyar la gestión de la organización.

### **Componentes y Subcomponentes.**

- ✓ Departamento de Facturación.
  - ✓ Proceso Ingreso de pedidos
  - ✓ Proceso Facturación.
  - ✓ Proceso Atención a nuevos clientes
  
- ✓ Departamento de Compras.
  - ✓ Compras de materias primas internacionales
  - ✓ Compra de materias primas nacionales
  - ✓ Liquidación importaciones
  - ✓ Elaborar informes de importaciones para el flujo de caja

### **Personal Directivo.**

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>
Isabel Cristina Cajas Naula	Jefe de Facturación
Milton Patricio Avilés Pavón	Facturación
Gladis Adriana Pineda Sangolqui	Facturación
Cumandá Alexandra Samaniego León	Facturación
Ana Beatriz Gahuancela Cumbe	Jefe de Compras

## Indicadores de gestión

### Departamento de Facturación

#### **Proceso de Facturación**

Calidad de Facturación

$$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas emitidas}} \times 100$$

Causales de las notas de Crédito

$$\frac{\text{Total de Notas de Crédito}}{\text{Total de Facturas generadas}} \times 100$$

Pedidos Anulados

$$\frac{\text{Pedidos anulados}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

Facturas Anuladas

$$\frac{\text{Facturas anuladas}}{\text{Total de Facturas ingresados}} \times 100$$

#### **Proceso de Ingreso de Pedidos**

Calidad de Ingresos de Pedidos

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

Nivel de Cumplimiento de los vendedores

$$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera e tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} \times 100$$

### **Proceso de Atención a nuevos clientes.**

Calidad de Facturación

$$\frac{\text{Total de Compras actual}}{\text{Total de Compras inicial}} \times 100$$

Calidad de Ingresos de Pedidos

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

### **Proceso de Ingreso de Pedidos**

Calidad de Ingresos de Pedidos

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

Nivel de Cumplimiento de los vendedores

$$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera e tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} \times 100$$

Proceso anula Pedidos

$$\frac{\text{Pedidos Anulados}}{\text{Total de pedidos emitidos}} \times 100$$

Calidad de Productos

$$\frac{\textit{Desperdicios}}{\textit{Total de pedidos comprados}} \times 100$$

Ejecución Plan de compras

$$\frac{\textit{Compras del Periodo}}{\textit{Presupuestos de Compras}} \times 100$$

Eficiencia de la operación

$$\frac{\textit{Pedidos incumplidos}}{\textit{Total de Pedidos realizados}} \times 100$$

Presupuestos de Materia Prima

$$\frac{\textit{Materia Prima adquirida}}{\textit{Total de presupuesto calculado}} \times 100$$

## CAPITULO II. Información de la entidad

A continuación se detallara la información relevante de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. respecto de la reseña histórica, misión, visión, objetivos y valores corporativos que fueron proporcionados por el personal de la empresa.

### **Reseña Histórica**

La Historia de Embutidos Piggis se remonta desde 1991, tiempo en el que esta productora inicia como artesanal en las manos del Sr. Carlos Pacheco Vidal con la invaluable colaboración de su esposa la Sra. Rebeca Pacheco Torres. Cabe recalcar que su constitución como Compañía Limitada fue el 30 de Septiembre de 1999.

Resultó una ardua tarea escoger el nombre y el logotipo de la empresa, pero al cabo de algunas ideas, fueron Andrea y Fernando, hijos del Sr. Carlos Pacheco Vidal quienes tuvieron la iniciativa de llamarle igual que a la famosa protagonista de la serie de los Muppets, la Chanchita Piggis.

Desde sus inicios el propósito de Embutidos Piggis fue el de *Conseguir los embutidos con los mejores sabores, plasmado de esa forma en sus productos, todos los secretos de las viejas, actuales y modernas formulas del buen gusto.*

La excelencia, la dedicación y el ojo visionario de sus dueños, ha llevado a la empresa a un sitial destacado en el competitivo mercado de los embutidos. Diferentes alternativas en sabor y textura, nuevas formulaciones y formatos de presentación, figuran como parte de esta búsqueda por la excelencia que se ha prolongado por más de diecisiete años. Fruto de la constancia, trabajo y superación del día a día, se ha logrado que una pequeña empresa, se convierta en lo que hoy es "PIGGIS".

## **Misión**

Producir y Comercializar los mejores productos cárnicos del Ecuador a través de rigurosas políticas de calidad, excelencia en el servicio y atención al cliente; respaldados con tecnología de punta, un recurso humano capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa y procesos de calidad respetuosos con el entorno.

## **Visión**

Deleitar su paladar con los mejores productos cárnicos y en el próximo decenio ser una organización reconocida y posicionada a nivel nacional en el sector alimenticio por desarrollar alimentos saludables utilizando altos estándares de calidad e inocuidad con una clara orientación de servicio integral

## **Objetivos**

- ✓ Elaborar un producto seguro para el consumo del ser humano, por medio del proceso de calidad.
- ✓ Garantizar la Calidad e inocuidad de los elementos.
- ✓ Ampliar el mercado internacional.
- ✓ Trabajar con Buenas Prácticas de Manufactura.

## **Valores corporativos**

### **Compromiso**

- ✓ Hace referencia a la fidelidad, lealtad, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en EMBUTIDOS PIGGIS en consecuencia, debemos:
- ✓ Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, visión y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano e invertir hasta el tope de nuestra capacidad, talento y esfuerzo en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones y tareas.

- ✓ Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, guardando escrupulosamente la confidencialidad, no divulgando a terceras personas los secretos industriales, operativos y comerciales de PIGGIS.

## **Responsabilidad**

- ✓ Se refiere al profesionalismo, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de Embutidos Piggis Cía. Ltda., con fundamento en este valor debemos:
  - ✓ Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario, imprimiendo en ello todos nuestros conocimientos y habilidades personales.
  - ✓ Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.
  - ✓ Asumir el compromiso que adquirimos al incorporarnos a la empresa, respecto a la realización de nuestro trabajo con gusto, optimismo y plenitud de entrega

## **Honestidad**

- ✓ Tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de EMBUTIDOS PIGGIS. Tomando en cuenta este valor debemos:
  - ✓ Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
  - ✓ Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas.
  - ✓ Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos, e informativos

que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo.

### **Respeto y Tolerancia.**

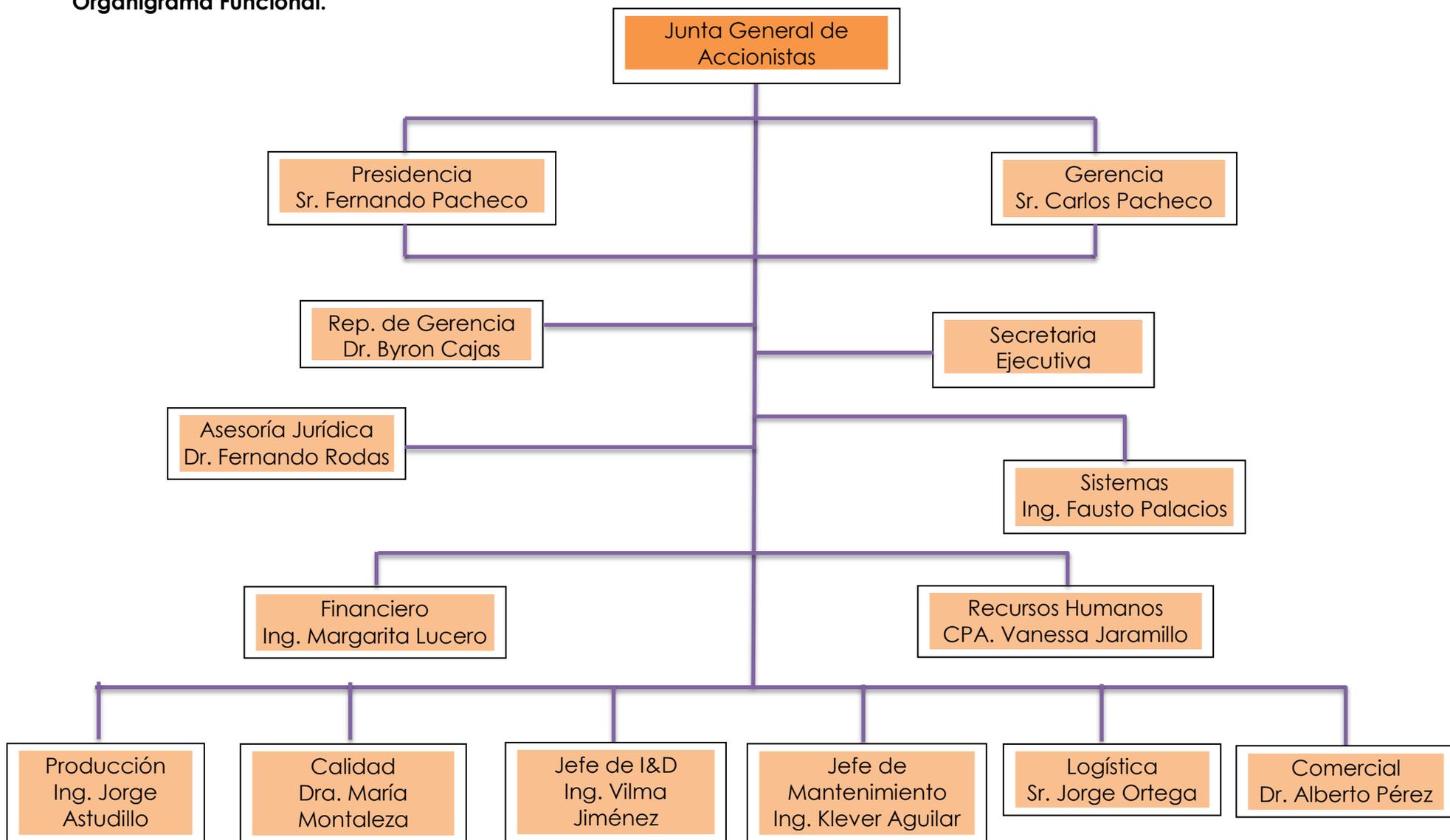
- ✓ Nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de PIGGIS. Considerando este valor debemos:
  - ✓ Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
  - ✓ Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad.
  - ✓ Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa, reconociendo en el dialogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias.

## ANALISIS FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Alimentos de calidad.</li><li>✓ Capacitación continua a su personal.</li><li>✓ Producto conocido en el mercado.</li><li>✓ Maquinaria de Alta Tecnología.</li><li>✓ Buenas prácticas de Manufactura.</li></ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Posicionamiento en el mercado.</li><li>✓ Colaboran con el Medio ambiente.</li><li>✓ La marca es conocida por el mercado.</li><li>✓ Mercado amplio para el consumo del producto.</li></ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ No cuenta con un plan estratégico actualizado.</li><li>✓ No es un producto de primera necesidad.</li><li>✓ Personal Nuevo.</li><li>✓ Trabajo bajo presión pero que le brinda seguridad.</li></ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Situación económica del país.</li><li>✓ Inestabilidad política del país.</li><li>✓ Competencia Actual.</li><li>✓ Pérdida del poder adquisitivo de los clientes.</li></ul>

**Nota:** El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fue elaborado por las autoras: Sofía Bravo y Gloria Saldaña, debido a que la empresa no cuenta con un FODA establecido.

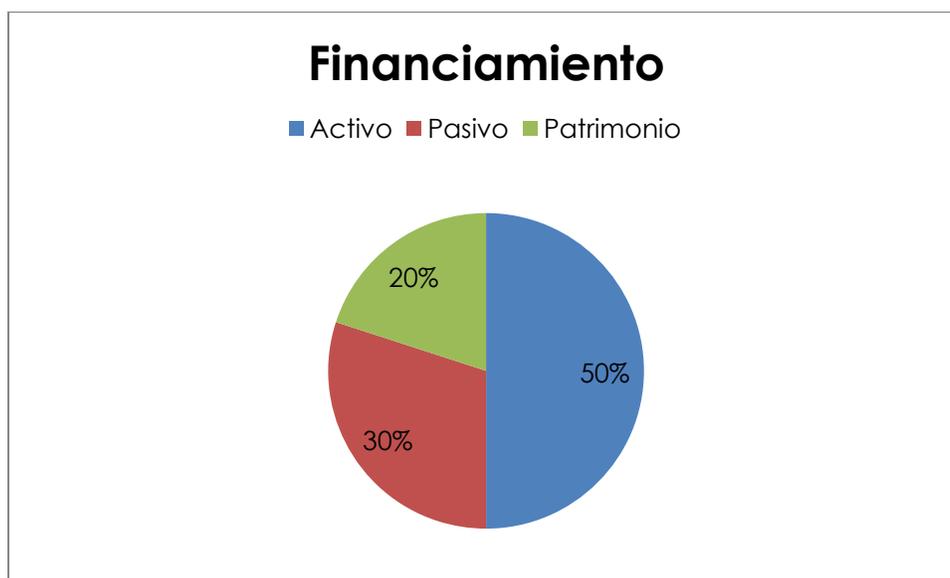
### Organigrama Funcional.



## Financiamiento

A continuación se presenta información referente al Activo, Pasivo y Patrimonio con el que dispone Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. para realizar sus actividades. Los datos que se detallaran a continuación son información proporcionada por el Departamento contable de la Empresa.

- ✓ Activo: \$ 3.664.548,37
- ✓ Pasivo: \$ 2.176.963,32
- ✓ Patrimonio: \$ 1.487.585,05



## **CAPÍTULO 3. Resultados generales**

### **3.1 Los valores corporativos están a disposición de los empleados**

#### **Conclusión:**

En base a las visitas a la empresa se observó que en las oficinas de Embutidos Piggis se anuncian los valores corporativos, así como su misión y visión las cuales están a la vista de los empleados y a su vez cada uno cuenta con un ejemplar del reglamento interno de la empresa, dando cumplimiento al Art. 7 del Capítulo 1 descrito en el Reglamento Interno que nos dice que: "Con el objeto de que sus trabajadores conozcan y den cumplimiento a las disposiciones constantes en el presente Reglamento, la compañía, a más de exhibirlo en lugares visibles, se compromete a entregar en ejemplar a todos los trabajadores" este cumplimiento del reglamento se debe a: Buenas Estrategias de la Gerencia, que todos los empleados conozcan el reglamento de la empresa y que se dé cumplimiento con lo dispuesto en todos sus artículos y así los trabajadores cumplan con lo dispuesto en el reglamento para que no existan malos entendidos al momento de emitir una sanción o multa.

#### **Recomendación N° 1**

##### **Al jefe de Recursos Humanos:**

- ✓ Verificar que todos los empleados trabajen en base del reglamento interno de la empresa.

### **3.2 Capacitación continua a empleados.**

#### **Conclusión:**

En base a las entrevistas al personal de la empresa se determinó que la misma brinda capacitación continua a los empleados y según el criterio del auditor en

toda empresa el personal debe ser capacitado para que estos desarrollen correctamente sus labores y sean competentes en la realización de sus actividades cotidianas, esto se debe a que Embutidos Piggis cuenta con buenas estrategias por parte de la Gerencia y Buenas Prácticas de Manufactura, las mismas que dan como resultado que el personal tenga conocimientos actuales para estar a la par con los avances: tecnológicos, informáticos, contables, etc., dependiendo del área.

### **Recomendación N ° 2**

Se recomienda al Gerente continuar con este buen hábito.

### **3.3 No cuentan con Análisis FODA**

#### **Conclusión**

La empresa no cuenta con un análisis FODA ya que no existe una persona encargada de elaborarlo, además por la falta de tiempo, y descuido; según el criterio del auditor es importante este análisis para conocer la situación de la empresa, ya que sin este se puede tomar malas decisiones debido a la falta de conocimiento de aspectos internos y externos de la empresa.

#### **Recomendación N° 3:**

Se recomienda al Gerente: Asignar a una persona para que realice un análisis FODA para el debido conocimiento de aspectos internos y externos, o a su vez considerar el FODA realizado por los miembros de auditoría, el cual les sería de gran ayuda dentro del Plan Estratégico de Embutidos Piggis ya que fue elaborado considerando aspectos relevantes tanto del ambiente interno como externo en el que se desenvuelven las actividades de la empresa.

### **3.4 Adecuada atención al cliente**

#### **Conclusión:**

En base a las encuestas realizadas a los consumidores de los productos Piggis, se puede apreciar que la atención que reciben al momento de comprar dichos productos es óptima. De acuerdo al criterio del auditor, toda empresa debe brindar una adecuada atención a sus clientes dando una buena imagen empresarial. Además los trabajadores deben cumplir el Reglamento Interno de la empresa que en el Art. 24 dice que "Dentro de las obligaciones del trabajador está el de cumplir con sus obligaciones laborales, con responsabilidad, esmero y profesionalismo". Las causas que pudimos encontrar al contar con una buena atención es que cuentan con buenas estrategias dentro de la empresa, además de que existe personal capacitado en ésta área dando como resultado que los clientes se encuentren conformes con el servicio prestado en su local de ventas logrando así una publicidad "boca a boca" positiva, para mantener el buen prestigio de la empresa y así contar con clientes fieles.

#### **Recomendación N° 4**

Se recomienda al Gerente General, seguir manteniendo las políticas de capacitación permanentemente al personal de ventas, e incentivar su desempeño con bonos o reconocimientos, por otro lado también al Jefe de Recursos Humanos, seguir supervisando constantemente el trabajo realizado por los vendedores de los productos.

### **3.5 Buena calidad de los productos a un precio accesible**

#### **Conclusión**

En base a las entrevistas realizadas a los consumidores de los productos de Piggis, podemos determinar que el 51% de los encuestados prefieren Embutidos Piggis por la calidad en su elaboración. Según las Buenas prácticas de Manufactura con

las que cuenta la empresa se ha elaborado un producto de excelente calidad ya que cumplen con las normas de salubridad de manera satisfactoria. La causa de tener productos de calidad básicamente es la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura y contar con buenas estrategias empresariales para producir embutidos con la calidad adecuada, como consecuencia de todo lo anterior se tiene el cumplimiento del nivel de ventas esperado, por otra parte se obtiene un buen prestigio de la empresa y una alta demanda a los Productos Piggis.

**Recomendación N° 5:**

Se recomienda al supervisor de Producción: Verificar que los productos se encuentren con la calidad adecuada así como también cumplir con las normas de salubridad correspondientes y supervisar la producción de los embutidos

### **3.6 Seguridad en la empresa**

**Conclusión**

En base a las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa se puede observar que la misma cuenta con un sistema de seguridad, el cual se observa desde la parte interior las personas que van a ingresar a la empresa para que el guardia autorice su ingreso, de igual manera el guardia cuenta con varias pantallas para poder supervisar distintos lugares de la empresa. Según el criterio del auditor la seguridad de las empresas es un elemento clave para evitar robos o el paso de personas mal intencionadas, además que brinda seguridad a los empleados que en ella laboran y de la misma manera los productos y los bienes económicos que tiene la empresa. Las causas por las cuales se dispone de un sistema de seguridad se debe a que se cuenta con buenas estrategias empresariales y se vio la necesidad de contar con la seguridad apropiada, como resultado de esto los empleados se sienten confiados al trabajar en un lugar que cuente con un sistema de seguridad efectivo.

**Recomendación N° 6:**

Se recomienda al Gerente, que se mantenga el sistema de seguridad actual y en caso de poder mejorarlo de acuerdo a la tecnología, cambiarlo para la seguridad de sus propios trabajadores.

**3.7 Uniformes adecuados para los empleados****Conclusión**

Según las visitas realizadas hemos podido determinar que la empresa ha puesto a disposición de cada empleado un uniforme adecuado según cada departamento, además de que se ha establecido la utilización de un modelo de uniforme para cada día de la semana, dando así una buena imagen corporativa, a criterio del auditor esta política empresarial ha dado buenos resultados en la organización, ya que da una imagen corporativa no solo dentro de la empresa sino para aquellos agentes externos, tales como proveedores o clientes. La necesidad de tener un uniforme según los requerimientos de cada departamento es fundamental, ya que los trabajos realizados en las oficinas son distintos a los realizados en la fábrica. La preocupación de la gerencia por mantener una imagen empresarial y el trabajo en equipo donde se toman en cuenta las necesidades de los empleados han sido las principales causas para establecer la política de proporcionar uniformes a los empleados. Teniendo así como resultados una buena imagen empresarial y la continuidad de la coordinación entre empleados.

**Recomendación N° 7:**

Se recomienda a la gerencia continuar con esta política y seguir tomando en cuenta las sugerencias de los empleados buscando siempre el bienestar corporativo.

### **3.8 Evaluación de riesgos.**

#### **Conclusión**

En base a la evaluación del Control interno que se realizó al Gerente General de Embutidos Piggis se determinó que la empresa no cuenta con evaluación de riesgos específica; y según el anexo 19 de Auditoría de Gestión "Cuestionarios de Evaluación de Control interno" en el numeral 17 que hace referencia a evaluación de riesgos respondieron que no se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y por otra parte de acuerdo al criterio del auditor los métodos de administración de riesgos en la unidad podrían detectar desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos empresariales, esta desviación puede ser causa de desinterés por el tema, falta de una persona que realice minuciosamente una evaluación y a su vez puede dar como resultado un incumplimiento de los objetivos por lo que también no se puede cumplir con las metas propuestas.

#### **Recomendación N° 8:**

Se recomienda a cada Jefe departamental, fijar mecanismos para evaluar riesgos y al Gerente, asignar una persona específica la cual implemente el sistema COSO ERM para tener una evaluación de riesgos y así tener una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

### **3.9 Inhabilitación de dispensadores de tickets en Delicatto**

#### **Conclusión**

En base las visitas realizadas a la empresa y por ende a su local de venta al público llamado Delicatto, se pudo observar que cuentan con un dispensador de tickets de turnos y una pantalla en la cual se debería mostrar el turno correspondiente, pero estos están inhabilitados y carecen de funcionamiento actualmente. Según el criterio del auditor, si se invirtió dinero para poder implementar un sistema de tickets en el local de ventas Delicatto, es elemental que el mismo se encuentre en funcionamiento, ya que éste ayuda a evitar la

aglomeración de clientes al momento de adquirir el producto y se logra mantener el orden en el local. El hecho de contar con este sistema inhabilitado es por descuido por parte del gerente y supervisor de ventas, así como también la falta de interés en tener habilitado el dispensador de tickets, dando como consecuencia desorden y mal aspecto al local así como también aglomeración de clientes al momento de efectuar su compra.

#### **Recomendación N° 9:**

Se recomienda al supervisor de Ventas, detectar fallas en el local comercial Delicatto y al Gerente General, supervisar que las inversiones económicas que se realicen para la empresa sean utilizadas para el mejoramiento de la misma y de forma específica, habilitar el sistema de tickets para realizar las compras.

## **CAPÍTULO 4. Resultados específicos**

### **4.1 Departamento de facturación**

#### **4.1.1 Calidad de Ingresos de Pedidos**

##### **Conclusión**

En base a los datos proporcionados por la Ing. Isabel Cajas, encargada del Departamento de Facturación se determinó que la calidad de ingresos de pedidos se han ingresado con un 0.75% de error, teniendo en cuenta que este indicador debe tener un valor del 1% mensual, decimos que los resultados obtenidos son positivos puesto que obtenemos un valor menor a lo establecido. Según la fórmula del indicador de gestión que mide la calidad de ingresos de pedidos, el cual toma en consideración el número de reclamos vs el total de pedidos ingresados, obtuvimos un resultado positivo indicado anteriormente del 0.75% por ende las dos causas principales para el resultado positivo que se obtiene es tener un personal con experiencia y brindar capacitación constante al personal, dando como consecuencia el alcanzar los parámetros establecidos por el indicador de gestión, además de cumplir los objetivos propuestos.

## **Recomendación N° 10**

A la Jefa de Facturación: Seguir aplicando el indicador de gestión para así tener una visión clara de que dentro del departamento se está cumpliendo con los objetivos propuestos de manera positiva.

### **4.1.2 Base de datos de los clientes**

#### **Conclusión**

De acuerdo a la base de datos de los clientes proporcionado por el personal de la empresa se determinó que la misma se encuentra desactualizada y con datos erróneos. Según llamadas telefónicas realizadas a los clientes mayoristas se pudo detectar que en su mayoría la información esta desactualizada ya que no coinciden los números de teléfono que están en la base de datos proporcionada y en otros casos la columna del número telefónico esta en blanco, lo que impide que se pueda constatar la información. Las desactualizaciones pueden ocasionarse por descuido, falta de tiempo y falta de coordinación en la empresa; esto puede traer como consecuencia la pérdida de contacto con los clientes y la pérdida de ventas, es por esto que según nuestro criterio se debería actualizar toda aquella información que la empresa requiera para realizar sus actividades de manera eficiente y más aún si esta información se relaciona con los clientes, que son la base primordial de toda empresa.

#### **Recomendación N° 11:**

Se recomienda al Supervisor de los vendedores:

- ✓ Analizar la posibilidad de llevar mayor organización y supervisión en cuanto a la base de datos de los clientes.
- ✓ Llevar un seguimiento a los clientes para ver cuales ha dejado de realizar pedidos e incentivarles de alguna manera para no perder al cliente.

#### **4.1.3 Desorden en el archivo de las facturas dentro del departamento de Facturación.**

##### **Conclusión**

En base a observaciones en las visitas durante la ejecución de la auditoría se determinó que las facturas no se encuentran archivadas de manera correcta, esto se debe a pocos estantes para archivos, las facturas no se encuentran archivadas en folders, estas están cogidas con hilos gruesos y cartón de color blanco, la numeración de las facturas que se encuentran en ese bloque no detalla en que rango se encuentra por lo que es notoria la mala organización de archivos. De acuerdo con el criterio del auditor todos los documentos deben estar organizados de una manera lógica, ya que dichos documentos constituyen sustentos de las ventas realizadas, las cuales sirven para ser contabilizadas y revisadas en cualquier momento. Esta mala organización puede ocasionar pérdida de documentos, lo que incurre a una falta de respaldos, mal aspecto de la oficina e Ineficiencia en el Departamento de Facturación.

##### **Recomendación N° 12:**

**Jefe de Facturación:** Solicitar la compra de estantes archivadores y cumplir con un orden en el área, y a su vez archivar las facturas en folders para que se vea de una mejor manera y no de un mal aspecto al área.

**Gerente:** Comprar nuevos archivadores y establecer otro ambiente de trabajo para el área de facturación donde exista un espacio físico adecuado y más amplio

#### **4.1.4 Cuarto de archivos desordenados**

##### **Conclusión**

En base las visitas realizadas para revisar que las facturas se encuentren llenadas correctamente y bajo los reglamentos de ley se pudo observar que los archivos de las facturas de años pasados se encuentran totalmente desorganizados y archivados en cartones con mala apariencia, esto se debe a la mala

organización de los archivos, a falta de estrategias empresariales, despreocupación por parte de la Gerencia, falta de un encargado que ordene los archivos y realice la limpieza constantemente y falta de estantes, folders para archivos. De acuerdo al criterio del auditor las bodegas o cuartos de archivos de la empresa deben estar debidamente organizados y limpios ya que aquí se guardan los documentos que son el eje fundamental para el respaldo de las actividades que realiza la empresa, de tal modo que deben estar en un lugar adecuado y en las condiciones correctas para que estas se mantengan a disposición de los funcionarios de la empresa a tiempo y en una condición adecuada. La desorganización y poca limpieza ocasiona mal aspecto del cuarto de archivos, los documentos corren peligro de mojarse ya que existe goteras, que se pierdan respaldos de la información además de no encontrar documentos solicitados a tiempo ya que se encuentran en desorden y en cartones sin ninguna especificación clara. No encontrar documentos solicitados a tiempo ya que se encuentran en desorden y en cartones sin ninguna especificación clara.

### **Recomendación N° 13**

**Jefe de Facturación.-** Emitir un informe indicando dicha desorganización para que se tome medidas precautelares para la debida organización.

**Gerencia.-** Realizar un plan de adecuación y limpieza al cuarto de archivos delegando a una persona a realizar dicha actividad, por otro lado invertir en estantes archivadores y folders para organizar los documentos y desechar los cartones que se encuentran en esta área.

#### **4.1.5 Inadecuada localización de las oficinas de facturación**

### **Conclusión**

En base a las entrevistas realizadas a la Ing. Isabel Cajas y a la opinión del auditor se encontró que el departamento de facturación no cuenta con el espacio adecuado para desarrollar su trabajo, ni la localización correcta para poder

desenvolver sus actividades de forma eficiente, teniendo como criterio el hecho de que para poder efectuar el trabajo de manera óptima se debe contar con un ambiente adecuado. Existen algunas causas para determinar este criterio como el hecho de que el espacio del Departamento de Facturación no es el adecuado, no cuenta con ventilación y no está ubicado en un lugar apropiado, ya que su ubicación es a lado del Departamento de Despachos, esto nos da como resultado desorden dentro del departamento, excesiva cantidad de personal en un espacio reducido y mal ambiente dentro del departamento.

#### **Recomendación N° 14:**

Se recomienda al Gerente General:

- ✓ Ampliar el espacio físico del departamento
- ✓ Ubicar en otro lugar las oficinas de facturación
- ✓ Brindar la ventilación adecuada en este departamento

#### **4.1.6 Firmas de Responsabilidad en las facturas**

##### **Conclusión**

En base a las revisiones físicas realizadas para constatar que las facturas se encuentren llenadas correctamente, se determinó que estos documentos no tienen las firmas del adquirente; es decir de la persona que realizó la compra; y según el Numeral 14, Art 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios, las facturas se encuentran sin firma del adquirente del bien o servicio como constancia de la entrega del comprobante de venta, por lo que es una falta reglamentaria. Según el criterio de auditor las facturas deben constar las firmas de responsabilidad tanto de la persona que emite este documento como del adquirente del mismo para que sirva de sustento de la venta de que los productos son recibidos conformes por el cliente, esto se debe a la falta de supervisión de la jefa de Facturación y al poco o nulo conocimiento de leyes, esto hace que los empleados no tengan el debido cuidado en este

aspecto, por lo que puede ocasionar posibles multas por arte del Servicio de Rentas Internas y tener documentos poco o nada confiables.

#### **Recomendación N° 15**

**Jefe de Facturación.-** Realizar un control constante a los reglamentos de comprobantes de venta, retención y complementarios para que se lleve de manera correcta y bajo la normativa legal las facturas de la empresa.

#### **4.1.7 Manual de procedimientos.**

#### **Conclusión**

En base a las entrevistas con la jefe del área se determinó que no existe un manual de procedimientos el cual guíe las actividades a ser realizadas y esto produce ineficacia en el departamento además de que se dificulta realizar evaluaciones entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de metas. Según el criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales. Por otro lado resulta indispensable también implementar controles que ayuden a mejorar los procesos. Por lo tanto podemos decir que los causantes de esta inexistencia de manuales son básicamente la falta de iniciativa del encargado de Recursos Humanos que elabore los manuales, la falta de estrategias empresariales y la poca coordinación entre el Jefe del Departamento y el Gerente.

#### **Recomendación N° 16**

**Jefe departamental:** Tomar la iniciativa de elaborar un manual de procedimientos para el área y a su vez realizar inducción al momento de ingreso de personal de ventas.

## **4.2 Departamento de Compras**

### **4.2.1 No cuentan con Indicadores de Gestión**

#### **Conclusión**

En base a las visitas realizadas a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. y a la primera entrevista con la Ing. Ana Gahuancela encargada del departamento de compras se determinó que no cuenta con indicadores de gestión y de acuerdo al criterio del auditor en todos los departamentos de una empresa deben contar con indicadores de gestión las cuales evalúen y midan el desempeño de las actividades, sean estas mensuales o diarias, con la finalidad que se verifique que se esté llevando correctamente cada proceso que implique realizar las compras tanto nacionales como internacionales. Todo lo mencionado anteriormente puede ser causa de ausencia de estrategias de desempeño, falta de conocimiento y descuido de la persona encargada del departamento, todo esto da como resultado que no se evalúa la gestión integral del departamento ni la eficiencia de la persona encargada del mismo y que no se verifica el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

#### **Recomendación N° 17:**

Se recomienda al Gerente, designar a una persona que realice la implementación de los indicadores de gestión y al Jefe de Recursos Humanos, establecer indicadores alcanzables, y que tenga informado a todo el personal en cuanto al tema de indicadores ya que existe un bajo conocimiento de dicho tema.

### **4.2.2 Documentación de Importaciones**

#### **Conclusión**

En base a las visitas realizadas a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. se pudo observar que la documentación respecto a Reportes de importación se encuentra archivada en carpetas de cartón enumeradas por la persona que lleva dichos documentos, mas no tiene una codificación específica ya que según nuestro criterio todos los documentos que sustenten el desarrollo de las

actividades deben ser archivados de una manera correcta; es decir en condiciones adecuadas y si es posible tener un lugar específico para guardarlos bajo llave para de esta manera evitar cualquier pérdida. Si no se tiene la debida codificación de archivos se puede tener una pérdida de documentación además de tener una mala apariencia de la oficina. Creemos que las causas para que se de este inconveniente es la falta de organización de la persona encargada, el descuido o la falta de tiempo para organizar dichas carpetas.

**Recomendación N° 18:**

Se recomienda al Gerente, Abastecer a este departamento de folders y armarios para poder archivar de mejor manera dichos documentos, y al Jefe de Recursos Humanos.- Incluir en el Reglamento interno un artículo en cuanto a la manera de archivar los documentos de años pasados.

#### **4.2.3 Forma de Cálculo de las Importaciones**

**Conclusión**

En base a las revisiones efectuadas en el área de compras e importaciones se determinó que la liquidación de importaciones se realiza en una hoja de Excel, pero dichos cálculos no tienen un título el cual los diferencie de los demás documentos de importación y de acuerdo al criterio del auditor se debe tener asignado un nombre a cada documento para que de esta manera cualquier persona que solicite de esta información sepa de que se está tratando o que se esta revisando, puede ser causa de una mala organización y descuido de la persona encargada, así como también puede ser por falta de conocimiento en el manejo de Excel, dando como efecto la tergiversación de información y la confusión por parte de terceras personas que revisen dichos documentos.

**Recomendación N° 19:**

Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos, Supervisar el trabajo que realiza la encargada del Departamento de Compras.

#### **4.2.4 Manual de procedimientos.**

##### **Conclusión**

En base a las entrevistas con la Ing. Ana Gahuancela se determinó que existe un manual de procedimientos el cual guía las actividades a ser realizadas y según el criterio del auditor es obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el establecer un manual de procedimientos que permita al personal desempeñarse eficazmente para cumplir con los objetivos empresariales todo esto se debe a Buenas estrategias del departamento y a su buena organización e iniciativa de la persona que elaboró el manual, dando como consecuencia una eficacia del departamento de Compras y sistemas de control fuertes del área.

##### **Recomendación N° 20:**

Se recomienda al Jefe Departamental: Seguir cumpliendo con el manual de procedimientos propuesto para el área y así seguir trabajando eficazmente dando como resultado el éxito empresarial.

#### **4.2.5 Ausencia de supervisión en este Departamento**

##### **Conclusión**

En base a las entrevistas con la Ing. Ana Gahuancela se determinó que el trabajo en el departamento de compras es realizado por una persona y revisado por la misma. Lo cual no da una veracidad a la información obtenida, porque una misma persona no puede supervisar su propio trabajo. Según el criterio del auditor es responsabilidad de la Gerencia asignar a un personal específico encargado de supervisar el trabajo de los empleados de cada departamento. Esta falta de personal de supervisión se puede dar por la despreocupación de la administración, además del descuido del departamento de Recursos Humanos, por no sugerir personal de supervisión y también creemos que puede ser una

causa el exceso de confianza dado al personal por parte de la Gerencia. Al no tener supervisiones, la empresa corre el riesgo de tener documentación poco veraz y que los cálculos realizados en Excel sean incorrectos y no se puedan detectar a tiempo.

**Recomendación N° 21:**

Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos: Sugerir personal de supervisión para las áreas que se crea necesario y a su vez al Gerente General: A pesar de que hasta ahora no se hayan presentado inconvenientes con el departamento de compras, es necesario sugerir que se preste mayor atención al trabajo realizado por el personal dando un seguimiento o un control al mismo.

**4.2.6 Desorden en la información de las carpetas de importaciones.**

**Conclusión**

En base a las visitas realizadas a la empresa Piggis Pigem Cía. Ltda se determinó que las carpetas no están clasificadas correctamente ya que existe dentro de las mismas cotizaciones e importaciones y según el criterio del Auditor, la documentación que respalde las actividades realizadas, en este caso las importaciones de materia prima, deben estar correctamente clasificadas para que toda persona que haga una revisión de esta documentación pueda ubicar con facilidad la información que requiera, esto se puede ocasionar por una mala organización de la información ya sea por descuido y falta de espacio suficiente para archivar la documentación, dando así la confusión de información y dificultad para encontrar documentación específica.

**Recomendación N° 22:**

Se recomienda a la Ing. Ana Gahuancela que organice la información de acuerdo al tipo de documentación que se esté tratando, es decir se clasifique las carpetas que son cotizaciones y las carpetas que son importaciones para así evitar la confusión de la información.

#### **4.2.7 Cálculos correctos de las importaciones.**

##### **Conclusión**

En base a la revisión que se realizó a la documentación de importaciones, se pudo constatar que los valores utilizados en el programa de Excel para el cálculo de importaciones, son tomados en base a los valores de las facturas, y como consecuencia los resultados obtenidos en los cuadros de Excel son los correctos y reflejan el costo real de las importaciones. Según el criterio del Auditor la documentación debe reflejar correctamente los valores, es decir el número de la factura, la fecha y sus respectivas cantidades, con esto se está llevando correctamente dichos cálculos a excepción del mes de noviembre, en la carpeta 50 que los valores reflejados varían por un centavo, sin embargo creemos que esta diferencia no es relevante por ello decimos que una debida organización de información y la responsabilidad por parte de la persona encargada son la causa para este correcto registro, dando como consecuencia el reflejo de datos auténticos y un adecuado registro contable y como consecuencia el debido cumplimiento tributario.

##### **Recomendación 23:**

Se recomienda a la Ing. Ana Gahuancela seguir con el debido cumplimiento y correcto desarrollo de sus actividades.

#### **4.2.8 Cumplimiento del Manual de Procedimientos del Departamento.**

##### **Conclusión**

Se hizo una revisión detallada del Manual de Procedimientos con el cual el departamento se guía para sus actividades y se pudo observar que aplican formularios para calificar a los proveedores así como cuestionarios de solicitudes. Según el Manual de Procedimientos del Departamento de Compras, se pudo comprobar que estos modelos de solicitudes y cuestionarios si son aplicados de

acuerdo a lo descrito en el manual, teniendo así una buena estrategia empresarial y dando cumplimiento a todos los procedimientos establecidos en el mismo. Como consecuencia de este cumplimiento se obtiene una correcta selección de proveedores y resultados exitosos para el departamento.

**Recomendación N° 24:**

Se recomienda a la Ing. Ana Gahuancela continuar con el cumplimiento del Manual de Procedimientos.

### 3.6 FASE V Seguimiento

#### 3.6.1 Cuadro de Cumplimiento de Recomendaciones

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO RECOMENDACIONES																										
N°	Recomendación	Fecha																								Responsable
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Verificar que todos los empleados trabajen en base del reglamento interno de la empresa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de Recursos Humanos
2	Continuar con la capacitación a los empleados.			x				x				x				x				x					x	Gerente General
3	Asignar una persona q realice un análisis FODA, o a su vez considerar el FODA realizado por los miembros de auditoria.	x	x																							Gerente General
4	Incentivar el desempeño de sus empleados con bonos, o reconocimientos.			x				x				x				x				x					x	Gerente General
5	Verificar que los productos cumplan con las normas de salubridad correspondientes y supervisar la producción de los embutidos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Supervisor de Producción
6	Mantener el sistema de seguridad actual y en caso de poder mejorarlo de acuerdo a la tecnología, cambiarlo para la seguridad de sus propios trabajadores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General
7	Continuar con la política de brindar uniformes a los empleados.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General







## CAPÍTULO IV

### 4. Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1 Conclusiones

Al finalizar el trabajo de investigación podemos concluir lo siguiente:

Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. al manejarse con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y al estar en constante mejoramiento, brinda a sus consumidores productos elaborados bajo normas de salubridad óptimas, con precios accesibles y un sabor único en el mercado.

Teniendo el conocimiento necesario de las actividades principales de la empresa entre éstas el posicionamiento en el mercado de embutidos Piggis, la maquinaria de última tecnología para la elaboración de los productos, y las Buenas prácticas de Manufactura anteriormente mencionadas, decidimos realizar una Examen de Gestión a los departamentos de Facturación y Compras, aplicando las fases de auditoria.

Al realizar este trabajo se pudo notar la importancia de llevar una administración basada en la comunicación constante entre los empleados y directivos de la empresa, además del gran impacto que tiene la correcta distribución de los recursos tanto humanos como financieros en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Finalmente debemos recalcar la importancia de contar con indicadores de rendimiento en todas las áreas de la empresa para que se manejen de manera eficiente y eficaz las actividades cotidianas y los resultados puedan ser cuantificados y por ende controlados de mejor manera, pudiendo tener así un conocimiento de aquellos aspectos negativos positivos en los que se desenvuelve la empresa.

## **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. tomar en cuenta las observaciones realizadas en esta investigación para que pueda obtener mejores resultados en cuanto a la gestión de la empresa y desde luego una seguridad razonable en la consecución de objetivos.

También recomendamos actualizar su plan estratégico ya que es de vital importancia para conocer aquellos aspectos, tanto internos como externos, que pueden afectar a las actividades de la empresa.

Se debe considerar también hacer una evaluación del personal de la empresa y sus cargos para que no exista ausencia de supervisiones a los trabajos encomendados en cada departamento.

## 4.5 Bibliografía

### Libros

- ✓ Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión", Cuenca-Ecuador 2009.
- ✓ MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión.
- ✓ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002.
- ✓ Material de estudio de Auditoría de Gestión I del Ing. Humberto Jaramillo.
- ✓ Material de estudio de Auditoría de Gestión II de la Ing. Paola León.
- ✓ Whittington O. Ray y Pany Kurt, "PRINCIPIOS DE AUDITORÍA" 2da Edición, 2005, Pág. 39
- ✓ *Instructivo para la aplicación de sanciones pecuniarias, SRI, octubre 2011.*

### Internet

- ✓ <http://embutidospiggis.com/site/>
- ✓ [http://anaranjo.galeon.com/tipos\\_audi.htm](http://anaranjo.galeon.com/tipos_audi.htm)



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

"AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE FACTURACION Y COMPRAS  
DE LA EMPRESA EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CIA. LTDA. EN EL PERIODO JULIO-  
DICIEMBRE DEL 2011"

Autoras:  
SOFÍA BRAVO CORRAL  
GLORIA SALDAÑA MUEVECELA

Directora:  
ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA - ECUADOR  
2012

## **1. TEMA DE TESIS**

El presente trabajo de investigación consiste en la realización de una auditoría de gestión a los departamentos de Facturación y Compras de "Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.", al último semestre del año 2011. Por ende nuestro tema de tesis es una *"Auditoría de Gestión aplicada a las Áreas de Facturación y Compras de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. en el periodo julio- diciembre del 2011"*

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La época actual se enfrenta a cambios organizacionales de calidad y excelencia, lo cual requiere que la administración sea eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades para afrontar las circunstancias que se presenten y tomar decisiones oportunas.

Consideramos que la aplicación de una Auditoría de Gestión es importante ya que nos permite ampliar nuestros conocimientos y profundizar los conceptos expuestos por los docentes de una manera práctica y real.

Teniendo en cuenta el papel de las organizaciones en los negocios, hoy en día es primordial que las empresas cuenten con el manejo de la auditoría, ya que esta sirve de apoyo dentro del proceso de gestión administrativa, y nos ayuda a conocer la efectividad de los controles internos de la empresa, así como también a tener una adecuada certeza de que las operaciones se están ejecutando de manera eficiente y oportuna.

Desde luego no hay que dejar de lado la importancia de la mejora continua y la revisión de los procesos y procedimientos que implica la evaluación de las organizaciones. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo la realización de una auditoría de gestión a los departamentos de Facturación y Compras de Embutidos Piggis, para observar que dichos departamentos estén siendo manejados correctamente y que cumplan con los objetivos de la empresa.

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Las instituciones en todo momento deben elaborar procedimientos de gestión administrativa y operativa, los cuales forman un pilar importante para poder desarrollar sus actividades, estableciendo responsabilidades y generando información necesaria.

Por esto es importante realizar una auditoría de gestión en Embutidos Piggis Cía. Ltda.; en los departamentos de Facturación y Compras, para determinar las posibles desviaciones administrativas que se puede encontrar con la aplicación de dicho examen.

Esta auditoría de gestión determinará si existe un Buen Gobierno Corporativo, el uso adecuado de recursos tanto financieros, materiales, humanos y tecnológicos, así como el control adecuado en las áreas sujetas a examen; caso contrario dicho análisis brindará pautas para tener un cumplimiento efectivo de las operaciones y así obtener una correcta administración de recursos para cumplir con los objetivos propuestos de la organización, las cuales permitirán mejorar el desempeño de la empresa.

#### **4. OBJETIVOS**

De acuerdo con los problemas descritos anteriormente, el presente trabajo de investigación, tiene los siguientes objetivos:

##### **General.**

Elaborar una Auditoría de Gestión aplicada a Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. A los departamentos de Facturación y Compras en el segundo semestre del año 2011, con la finalidad de conocer el grado de eficiencia, eficacia, ética, economía y equidad en las operaciones y en el uso de los recursos.

##### **Específicos.**

Los principales objetivos específicos que vamos a tener en consideración para la realización de esta Auditoría de Gestión aplicada a la empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.; son:

1. Dar a conocer los aspectos preliminares de la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.
2. Exponer la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión.
3. Aplicar las fases de auditoría de gestión al departamento de facturación y Compras.

4. Elaborar y presentar un informe final, el cual contenga los principales hallazgos de auditoría de gestión, así como sus conclusiones y recomendaciones.

## **5. MARCO TEÓRICO.**

A medida que transcurre el tiempo las organizaciones han ido evolucionando con el fin de sobresalir dentro de este mundo globalizado, que cada vez exige innovación y especialización continua. La auditoría de gestión brinda parámetros para un estudio sistemático de las organizaciones con el fin de detectar problemas y destacar actividades positivas.

En este sentido, podemos definir a la auditoría de gestión como un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa o proyecto en relación a sus objetivos así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

Para ello la auditoría de gestión plantea los siguientes objetivos:

General:

- ✓ Evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la entidad, con el fin de contrarrestar deficiencias e incentivar el perfeccionamiento de las actividades bien ejecutadas.

Específicos:

- ✓ Evaluar eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- ✓ Promover el uso adecuado de los recursos de la entidad.
- ✓ Evaluar el sistema de control.
- ✓ Verificar la consecución de objetivos.
- ✓ Evaluar la calidad del producto o servicios brindados.

Al ser la auditoría de gestión un examen aplicable a toda empresa, su análisis abarca un parámetro integral o específico.

- ✓ Integral: Evaluación de toda la organización.
- ✓ Específica El análisis se limita a un área, programa o actividad determinada.

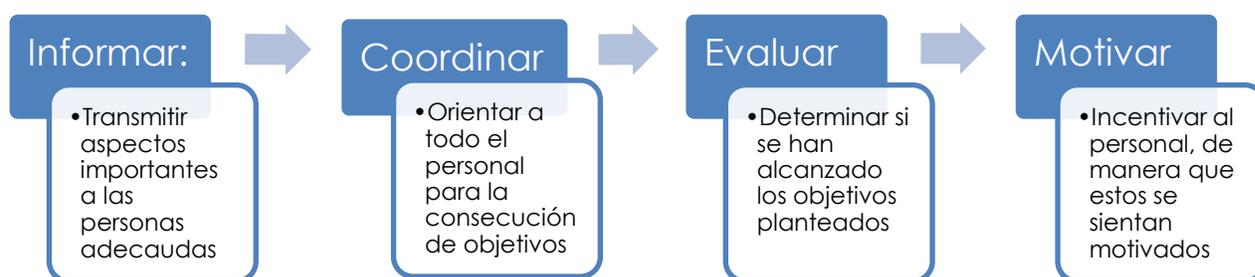
Una auditoría de gestión exige que exista equilibrio entre las metas propuestas y las metas alcanzadas, para ello las empresas aplican procedimientos que les permitan tener eficiencia en el logro de sus objetivos. Para la evaluación de esta eficiencia es necesario la aplicación de un control de gestión que se define como:

“Examen de eficiencia y eficacia de la gerencia empresarial, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores y desempeño institucional”<sup>16</sup>

El control tiene en cuenta dos directrices importantes:

- ✓ Eficacia: permite alcanzar los objetivos.
- ✓ Eficiencia: a través del mejor uso de recursos.

Este control de gestión se plantea objetivos los cuales se resume en el siguiente cuadro:



Para la evaluación de los procesos empresariales el Control de Gestión cuenta con los siguientes elementos:

- ✓ Eficiencia: Uso productivo de los bienes y recursos con los que cuenta una organización.
- ✓ Eficacia: Grado de consecución de los objetivos planteados.
- ✓ Economía: Utilización de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas.
- ✓ Ética: consiste en el conjunto de leyes y normas que regulan la conducta de los empleados.
- ✓ Ecología: “podrá definirse como el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.”<sup>17</sup>

<sup>16</sup> CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 31.

<sup>17</sup> MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión. Pág. 16

Se puede clasificar los controles en cuatro tipos los cuales son:

- ✓ Preventivo: Tiene como propósito detectar y evitar aquellos errores que puedan afectar al proceso.
- ✓ Detectivo: Consiste en la evaluar el proceso e identificar las desviaciones que puedan afectar la consecución del mismo.
- ✓ Correctivo: Se centra en la corrección de errores, sobre el resultado obtenido.

Para la elaboración de una Auditoría de Gestión es necesario que el auditor conozca las principales definiciones que aplicará en el proceso de auditoría, las cuales permiten una ejecución coherente de sus fases a las áreas sujetas a examen; estas definiciones son:

### **Papeles de Trabajo**

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”<sup>18</sup>

### **Pruebas de auditoría**

“Una vez que el auditor, se ha familiarizado con los sistemas en funcionamiento, el siguiente paso es cerciorase de que aquellos están operando satisfactoriamente, dicha verificación puede hacerse a través de pruebas. Están varían en cada examen, y sirven para que el auditor compruebe que las operaciones que se ejecutan son las adecuadas.”<sup>19</sup>

### **Indicadores de gestión**

“Las actividades que se realizan en una organización requieren medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades se ejecutan dentro de un proceso, o si los resultados del proceso se han alcanzado; para ello es necesario el establecimiento de estrategias y el manejo global de los riesgos en la organización”.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 60

<sup>19</sup> CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 195.

<sup>20</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, pág. 70

## **Programas de Auditoría**

“Un programa de trabajo es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; éste incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado.”<sup>21</sup>

Para la aplicación práctica de este examen se toma a consideración las fases de auditoría de gestión, las cuales se encuentran plasmadas con sus respectivos objetivos:

### **Fase I.- Conocimiento Preliminar.**

En esta fase el auditor debe familiarizarse con la situación organizacional de la empresa, para poder definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma en la que va a ejecutar el examen.

#### **Objetivo de la fase.**

- Obtener un conocimiento de los factores internos y externos en los cuales se desenvuelve la organización.

### **Fase II.- Planificación.**

Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

El propósito de planificar la auditoría radica en diseñar procedimientos efectivos para más adelante poder emitir una opinión razonable.

#### **Objetivos de la fase.**

- Garantizar a terceros que la auditoría es un examen profesional e independiente.
- Diseñar estrategias significativas para lograr resultados exitosos respecto a las potenciales áreas críticas detectadas.
- Verificar si la entidad ha logrado cumplir con la misión, visión, objetivos propuestos.
- Determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría.

### **Fase III.- Ejecución.**

---

<sup>21</sup> CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 189.

Esta fase como su nombre lo dice consiste en poner en práctica todas aquellas actividades que se concibieron en la fase de planificación. En esta etapa el auditor utiliza procesos y procedimientos que le permitan emitir una opinión basada en evidencia adecuada, suficiente y competente.

**Objetivo.**

Obtener las pruebas y evidencias necesarias que permitan al auditor sustentar su opinión la misma que debe ser la adecuada, pues esta constituye una de las bases para la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

**Fase IV.- Comunicación de Resultados.**

El resultado final de la auditoría es el comunicar todos los resultados obtenidos del trabajo efectuado por el auditor y su equipo multidisciplinario a la alta dirección.

**Objetivo.**

Entregar a la alta dirección de la entidad o institución analizada, un informe que contenga todos los hallazgos del estudio realizado, los mismos que se referirán tanto a hechos deficientes como relevantes del desempeño de las operaciones.

**Fase V.- Seguimiento.**

Consiste en el monitoreo que realiza el auditor para constatar que la alta dirección proceda a la implantación y cumplimiento de las recomendaciones.

**Objetivo**

Verifica que la administración de la entidad haya implantado las recomendaciones emitidas por el auditor en el plazo que se estipulo en la comunicación de resultados.

## **6. ESQUEMA ANALÍTICO.**

### **CAPITULO 1**

#### **4. ASPECTOS GENERALES DE "EMBUTIDOS PIGGIS PIGEM CÍA LTDA"**

- 4.1 Introducción
- 4.2 Antecedentes históricos de Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.
- 4.3 Misión
- 4.4 Visión
- 4.5 Objetivos
- 4.6 Organigrama Funcional

### **CAPITULO II**

#### **5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

- 2.3. Introducción.
- 2.4. Auditoria de Gestión
  - 2.2.1 Definición
  - 2.2.2 Objetivos
  - 2.2.3 Propósitos
  - 2.2.4 Alcance
  - 2.2.5 Enfoque
  - 2.2.6 Tipos de Auditoria
- 2.3 Control de Gestión
  - 2.3.1 Definición de Control de Gestión
  - 2.3.2 Objetivos del Control de Gestión
  - 2.3.3 Tipos de Control
  - 2.3.4 Elementos del Control de Gestión
  - 2.3.5 Aspectos que deben ser verificados por el Control de Gestión
- 2.4 COSO ERM
  - 2.4.1 Definición de Control Interno
  - 2.4.2 Evolución del Control Interno

### 2.4.3 Componentes del COSO ERM

## 2.5. Herramientas de la Auditoría de Gestión

- 2.5.1 Indicadores de gestión
- 2.5.2 Riesgos de Auditoría
- 2.5.3 Muestreo en la Auditoría de Gestión
- 2.5.4 Evidencia suficiente y competente
- 2.5.5 Técnicas de auditoría
- 2.5.6 Papeles de trabajo

## 2.6. Fases de Auditoría

### 2.6.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

- 2.6.1.1 Introducción
- 2.6.1.2 Objetivo
- 2.6.1.3 Principales Actividades

### 2.6.2 Fase II: Planificación

- 2.6.2.1 Introducción
- 2.6.2.2 Objetivo
- 2.6.2.3 Principales Actividades
- 2.6.2.4 Memorando de planificación
- 2.6.2.5 Programas de Auditoría de gestión

### 2.6.3. Fase III: Ejecución

- 2.6.3.1 Introducción
- 2.6.3.2 Objetivo
- 2.6.3.3 Principales Actividades
- 2.6.3.4 Pruebas de auditoría de gestión
- 2.6.3.5 Hallazgos

### 2.6.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

- 2.6.4.1 Introducción
- 2.6.4.2 Objetivo
- 2.6.4.3 Principales Actividades
- 2.6.4.4 Informe
- 2.6.4.5 Características del informe

### 2.6.5. Fase V: Seguimiento

- 2.6.4.1 Introducción
- 2.6.4.2 Objetivo
- 2.6.4.3 Principales Actividades

## **CAPITULO III**

### 6. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS FASES DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COMPRAS.

- 3.1 FASE I Conocimiento preliminar
- 3.2 FASE II Planificación
- 3.3 FASE III Ejecución de la Auditoria
- 3.4 FASE IV Comunicación de Resultados
- 3.5 FASE V Seguimiento

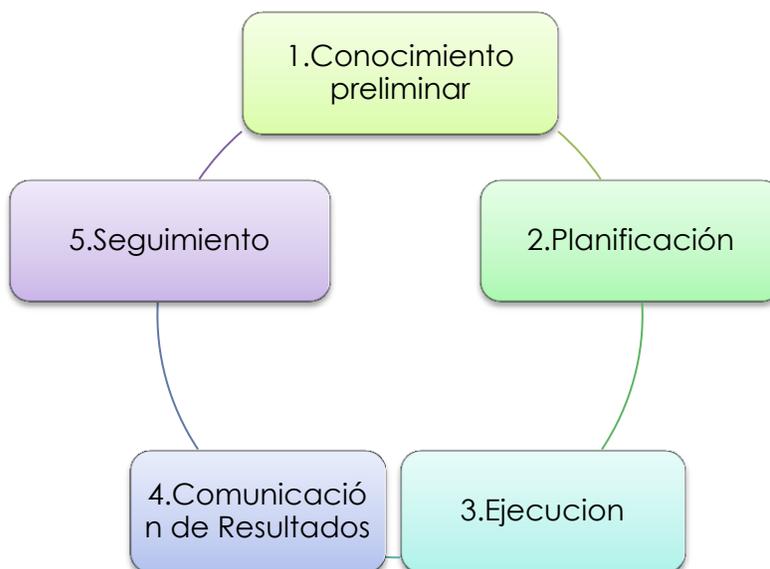
## **CAPITULO IV**

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1.1 Conclusiones Generales
- 5.1.2 Bibliografía

## 7. ASPECTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS

Para la realización de la auditoria de gestión a Embutidos Piggis Cía. Ltda. Se aplicará las fases de auditoria de gestión que son:



Utilizaremos técnicas de auditoria como son:

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	Observación Comparación
Verbal	Entrevista Encuestas
Documental	Comprobación Cálculo
Física	Inspección

Fuente: CGE, MAG, 2002, Acuerdo 031 CG, Corporación Edi-Ábaco, Pag 56.

A continuación se detallan las técnicas, que fundamentalmente serán utilizadas en nuestra auditoría.

- Inspección: "Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad, requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas tales como, indagación, observación y comprobación".<sup>22</sup>
- Observación: "Realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, tales como procesos de trabajo, materiales, etc".<sup>23</sup>
- Entrevistas: Es muy necesario tener una conversación o dialogo con cada integrante de los diferentes departamentos empresariales, así conocer más a fondo la situación real de la empresa, y aquellos detalles que no se reflejan en documentos.
- Documental: No importa lo tradicional que sea, siempre los documentos nos darán una visión más clara de la situación actual de la empresa, y a partir de dicha información se podrá iniciar la auditoría que se desee.
- Y se utilizará todas aquellas técnicas y procedimientos, que sean necesarios para nuestra auditoria, de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

La obtención de hallazgos se realizará mediante encuestas, entrevistas y visitas constantes a la empresa. Con las visitas se podrá constatar que la información obtenida de las encuestas es la real y aplicable, esto se puede hacer por medio de las técnicas mencionadas anteriormente como la observación.

---

<sup>22</sup> CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 110.

<sup>23</sup> CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 108

## 8. FINANCIAMIENTO

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hojas	1 Resma	4.00	4.00
Suministros de Oficina	-	-	20.00
Copias	600	0.03	18.00
Impresiones	700	0.10	70.00
Empastados	3 unid.	20.00	60.00
Anillados	3 unid.	2.50	7.50
Gastos de Celulares	-	-	30.00
Gastos de Internet	4 meses	20.00	80.00
Movilización	-	-	50.00
Alimentación	2 personas	50.00	100.00
Derechos de Tesis	2	67	134.00
<b>TOTAL</b>			<b>573.50</b>

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Cubero A, Teodoro, "Manual específico de Auditoría de Gestión" , Cuenca- Ecuador 2009
- ✓ MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión.
- ✓ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión,2002

## 10. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				
Actividades a realizar	Total días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
<b>Capítulo I</b> Aspectos Generales de la empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.	3																	
<b>Capítulo II</b> Fundamentos teóricos de la Auditoria de Gestión	12																	
<b>Capítulo III</b> Aplicación práctica de las fases de Auditoria de Gestión a los departamentos de Facturación y Compras																		
<b>Fase I</b> Conocimiento preliminar	5																	
<b>Fase II</b> Planificación	10																	
<b>Fase III</b> Ejecución	25																	
<b>Fase IV</b> Comunicación de Resultados	10																	
<b>Capítulo IV</b> Conclusiones y Recomendaciones	10																	
<b>Total de días</b>	<b>75</b>																	

## 4.4 ANEXOS

### REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPANIA PIGGIS EMBUTIDOS PIGEM CIA. LTDA.

#### CAPITULO PRIMERO

##### ANTECEDENTES

Art. 1.- Dando cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo, la compañía PIGGIS EMBUTIDOS PIGEM CIA. LTDA., expide el presente **Reglamento Interno de Trabajo** cuyo objetivo principal es el crear y mantener las mejores relaciones laborales con sus trabajadores y dentro de un acuerdo marco jurídico. Este reglamento entrará en vigencia una vez que sea aprobado por las Autoridades Regionales del Trabajo.

Art. 2.- Este Reglamento Interno de Trabajo será de derecho conocido tanto por los trabajadores como por el empleador, en consecuencia nadie podrá alegar su desconocimiento luego de haberse cumplido con las solemnidades señaladas en el Código de Trabajo.

Art. 3.- PIGGIS EMBUTIDOS PIGEM CIA. LTDA., es una compañía legalmente constituida al amparo de las Leyes Ecuatorianas, su domicilio principal se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, en la calle la Castellana y Segovia, y, con posibilidad legal de aperturar y mantener sucursales y agencias en cualquier lugar del territorio nacional. Su razón social o actividad económica es la elaboración y comercialización de embutidos cárnicos, así como el procesamiento de carne para el consumo humano.

Art. 4.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones laborales con todos sus trabajadores que presten sus servicios bajo dependencia laboral, así estén en diferentes lugares o sitios en los que el empleador desarrolle su actividad económica, y en aquellos lugares que se abrieran posteriormente. A su vez, sus disposiciones se considerarán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo, cualquiera sea su modalidad; en consecuencia su desconocimiento no

exime de responsabilidad, ni podrá ser alegado para justificar el incumplimiento o inobservancia.

Art. 5.- Para efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, a la compañía PIGGIS EMBUTIDOS PIGEM CIA. LTDA., se lo identificará indistintamente como el Empleador o la Compañía, en tanto que a sus trabajadores en general se los identificaría como el Trabajador o los Trabajadores.

Art. 6.- Se considera como trabajadores de la compañía a todas las personas que presten sus servicios personales en virtud de un contrato individual de trabajo y que perciban una remuneración y más beneficios salariales contemplados en la Ley Laboral. Sus relaciones laborales quedan en consecuencia reguladas por las Leyes Laborales pertinentes y los Reglamentos existentes y aprobados. En cuanto a los trabajadores que ejercen funciones de confianza, representación y dirección, tal el caso de directores, jefes departamentales, supervisores y agentes vendedores, se someten adicionalmente a lo establecido en los Arts. 36 y 58 del Código de Trabajo.

Art. 7.- Con el objeto de que sus trabajadores conozcan y den cumplimiento a las disposiciones constantes en el presente Reglamento, la Compañía, a más de exhibirlo en lugares visibles, se compromete a entregar un ejemplar a todos los trabajadores.

Art. 8.- De presentarse controversias derivadas tanto de los contratos de trabajo como de su ejecución, las partes involucradas, buscaran mediante el dialogo un acuerdo satisfactorio, del mismo que se levantara un acta con la aprobación de las Autoridades del Trabajo. De no existir acuerdo las partes pondrán en manos de la Autoridad de Trabajo para que lo dirima.

## CAPITULO SEGUNDO

### DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN A LOS TRABAJADORES

Art. 9.- La admisión y contratación de trabajadores es potestativo de la compañía, debiendo el aspirante proporcionar de manera clara y verás toda la información y documentación requerida con el fin de abrir su carpeta personal, la misma que estará a cargo y custodia del empleador. Para ser admitido en la compañía se requiere:

- A. Ser mayor de 18 años
- B. Presentar copia clara de su cédula de identidad (pasaporte)
- C. Certificado de antecedentes penales (record policial)
- D. Certificado de su último trabajo y dos cartas de honorabilidad
- E. Clave o número de afiliación al IESS, si tuviere.
- F. Copia de su título profesional o certificados de capacitación.
- G. Certificado médico sobre su estado de salud actual. (Para el caso de las mujeres, adicionalmente certificación si está o no embarazada).
- H. Para los aspirantes a obreros de planta, solicitar adicionalmente un certificado médico de no adolecer de enfermedades infecto/contagiosas y no adolecer de enfermedades visuales y auditivas. Los trabajadores que manejen valores, facturas, bienes como vehículos, etc., consignará la garantía de buen uso y responsabilidad correspondiente.

Art. 10.- Toda persona que ingrese por primera vez como trabajador a la empresa, suscribirá necesariamente un contrato de trabajo con cláusula de prueba así como consignará en la solicitud de trabajo, todos los datos solicitados, tales como: nombres y apellidos completos, dirección del domicilio, edad, estado civil, número de cargas familiares, enfermedades crónicas o infecto contagiosas que haya adolecido o padezca actualmente, etc. El trabajador tiene la obligación de informar a su empleador sobre cualquier cambio de domicilio, estado civil y a la información en general anteriormente presentada.

Art. 11.- Si después de haber adquirido la calidad de trabajador, se descubriere en cualquier tiempo falsedad o alteración en los datos y documentación

presentada, el trabajador incurrirá a una FALTA GRAVE al presente Reglamento de Trabajo. Falta la

### CAPITULO TERCERO

#### DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

Art. 12.- En lo relacionado a la jornada de trabajo, será de ocho horas diarias, de lunes a viernes. Los días sábados y domingos serán de descanso, sin embargo, si por razones de producción y de demanda no se puede interrumpir los trabajos en estos días, la empresa y el trabajador designarán otro tiempo igual para el descanso.

Art. 13.- Sin perjuicio de realizar cambios en el horario de trabajo o de crear sistemas de trabajo por turnos previo las autorizaciones de las Autoridades competentes, las jornadas de trabajo que rige a la compañía PIGGIS EMBUTIDOS PIGEM CIA. LTDA., son las siguientes:

- Para el personal administrativo, por las mañanas, desde las 08h00 a 12h30 y por las tardes desde las 14h30 a 18h00.
- Para el personal de planta y despacho, se laborará en jornada única, desde las 07h00 hasta las 15h00.

Art. 14.- Cuando el empleador lo requiera y las circunstancias así lo determinen, los trabajadores están obligados a laborar horas suplementarias y extraordinarias de trabajo, las mismas que serán canceladas de conformidad con la ley y lo prescrito por el Art. 55 del Código de Trabajo, sin embargo, solo el empleador o sus representantes tiene la facultad de solicitar y/o permitir se labore en horas suplementarias o extraordinarias.

Art. 15.- Es obligación del trabajador, concurrir puntualmente a su lugar de trabajo y no podrá abandonar su puesto antes de haber concluido su jornada, salvo que exista autorización de su empleador o de su representante. En los casos de

jornada única de trabajo, el descanso para la toma de alimentos será aquel señalado por el empleador.

Art. 16.- Todo trabajador tiene la obligación de marcar o registrar personalmente su tarjeta o cualquier otro medio de control de asistencia y cumplimiento de horario implementado por la Compañía, tanto a la entrada como a la salida de su puesto de trabajo y en el lugar en donde se está ejecutando sus tareas. La falta de registro o de marca se considerará como no asistencia a su puesto de trabajo.

Art. 17.- Queda prohibido que un trabajador retire, marque, registre o altere la tarjeta o medio de control de asistencia de otro u otros compañeros de trabajo. La no observancia a lo dispuesto en esta disposición, así como el uso indebido del sistema de control de asistencia con el afán de favorecerse, favorecer o perjudicar a sus compañeros, constituye, la primera vez, FALTA LEVE. Si el trabajador es reincidente en esta prohibición cometerá una FALTA GRAVE al presente Reglamento de Trabajo y dará lugar a que el empleador ejerza las acciones legales correspondientes para dar por terminada la relación laboral.

Art. 18.- El trabajador que llegare a su lugar de trabajo con MAS DE VEINTE MINUTOS DE ATRASO y sin justificación alguna, la primera será sancionado con el 10% de descuento de su remuneración mensual; si el trabajador reincide dentro de un periodo de labores de 30 días, no será admitido en el trabajo y consecuentemente perderá la jornada diaria ya que será considerado como falta injustificada de asistencia, a menos que el empleador o su representante acceda que el trabajador ingrese tardíamente, sin perjuicio del descuento equivalente al 10% de la remuneración mensual.

Art. 19.- Constituye FALTA GRAVE al presente Reglamento de Trabajo, cuando un trabajador dentro de un periodo de treinta días laborables, haya incurrido en más de TRES ATRASOS en los términos del Art. Anterior y que no haya sido aceptado su ingreso tardío.

Art. 20.- Si un trabajador llegare atrasado a su puesto de trabajo por más de CINCO a VEINTE MINUTOS, la primera vez será amonestado por escrito, la

segunda vez y dentro de un periodo de treinta días, se le sancionará con el descuento equivalente al 5% de su remuneración mensual, si se registra TRES ATRASOS en las condiciones antes señalados y dentro del mismo periodo de treinta días, se le sancionará con el descuento equivalente al 10% de su remuneración mensual y si el atraso es por cuarta ocasión o más y dentro de los treinta días de labores, será considerado como FALTA GRAVE al Reglamento.

#### CAPITULO CUARTO

##### OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art. 21.- La compañía pagará a los trabajadores la remuneración acordada y estipulada en el contrato de trabajo, más los beneficios de ley. De estos valores se le deducirá todos los impuestos o retenciones impuestos por la ley o por la Autoridad competente, así como aquellos descuentos autorizados en forma expresa por el propio trabajador. La compañía aceptará y entregará a los trabajadores los llamados **Anticipo al sueldo** cuyo monto solicitado y entregado no será superior al VEINTICINCO por ciento del sueldo mensual de cada trabajador, por ello bastará la solo solicitud del interesado y la firma que conste la entrega/recepción.

Art. 22.- La compañía se obliga a reconocer todos y cada uno de los derechos consagrados a favor de los trabajadores, tanto en la Constitución Política del Estado, en el Código de Trabajo y demás Leyes y Convenios Internacionales reconocidos en el país. Incentivará a sus trabajos en base a su dedicación, esmero y resultados demostrados en el trabajo, ya sea en forma individual como colectivo, así como facilitará para que asistan a cursos de capacitación y adiestramiento tomando en cuenta el tema de capacitación y la actividad que realiza dentro de la empresa.

Art. 23.- Promover actividades tendientes a unir a sus trabajadores y crear un ambiente adecuado de trabajo, así como premiará a aquellos trabajadores que cumplan con los objetivos y metas propuestas.

## OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 24.- Son obligaciones de los trabajadores y de todo el personal administrativo con dependencia laboral, a más de aquellas en el Código de Trabajo y en el presente Reglamento, las siguientes:

1. Ejecutar sus obligaciones laborales comprometidas con la mayor intensidad, responsabilidad, probidad, profesionalismo, cuidado y esmero apropiados, cumpliendo procedimientos técnicos y observando las normas y manuales de calidad, higiene, seguridad, y de manipulación implementados por el empleador.
2. Observar buena conducta y modales en cualquiera de las áreas de trabajo, en las oficinas e instalaciones industriales en general del empleador, respetando a su empleador, representantes, compañeros de trabajo, así como a clientes y terceras personas relacionadas con la empresa.
3. Comunicar responsabilidades de forma oportuna a sus superiores, cuando observe que se está cometiendo incorrecciones, delitos o infracciones a los bienes de su empleador, así como a la integridad física de su empleador y compañeros de trabajo; de igual manera cuando observe o note peligro de daño o destrucción de los bienes, equipos e instalaciones de la empresa.
4. En los casos que lo requiera el empleador, el trabajador está obligado a trabajar un tiempo mayor al señalado en la jornada máxima del trabajo correspondiente, aun en los días de descanso obligatorio y feriados. En estos casos y en todos aquellos que el trabajador labore más tiempo de la jornada regular, el empleador reconocerá los recargos de ley. En caso que se requiera que un trabajador labore los días sábados y/o domingos el trabajador tendrá un tiempo igual para su descanso.
5. Es obligación del trabajador tratar y manejar con el mayor cuidado los implementos, equipos y toda clase de bienes que su empleador le entrega o se encuentra bajo su responsabilidad para la ejecución de sus obligaciones; así como es de su obligación y será personalmente

responsable por el extravío, daño o pérdida de los mismos causados por su culpa o negligencia, no así por el deterioro que el uso normal se ocasiona, o por pérdida o daños a consecuencia de caso fortuito o fuerza mayor, mala calidad o de defectuosa construcción o fabricación, conforme establece el Art. 45 del Código de Trabajo.

6. Es obligación del trabajador devolver o restituir la materia prima sobrante y no utilizada, así como los materiales dañados en la ejecución de sus obligaciones. Si se llega a comprobar que la materia prima se daña, destruye o pierde como consecuencia de la negligencia o descuido del trabajador, este será responsable y su costo se le cargará a su cuenta personal.
7. Es obligación del trabajador permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe ejecutarlo o desempeñarlo, no pudiendo abandonar anticipadamente ni pasar a otro sitio que no le corresponda.
8. Es obligación del trabajador depositar en forma oportuna y en los lugares o instituciones bancarias asignadas, los dineros o valores encomendados o confiados, así como entregar oportunamente los respaldos correspondientes. El incumplimiento de esta obligación dará derecho al empleador a iniciar las acciones penales correspondientes.
9. Dar aviso por escrito a su empleador o a quien haga sus veces, con 24 horas de anticipación, cuando por causa justificada y prevista vaya a atrasarse o faltar a su puesto de trabajo.
10. Cumplir estrictamente con las órdenes y disposiciones emanadas por su empleador o su delegado, al igual que utilizar adecuadamente la ropa de trabajo y más implementos, procurando mantener en buenas condiciones la apariencia e higiene.
11. Utilizar en forma permanente los equipos de seguridad y protección de trabajo suministrados por su empleador, así como observar y sujetarse a los Reglamentos de Salud y Seguridad y sistemas de Señalización implementados en sus puestos de trabajo.
12. Los trabajadores que laboren como choferes tienen la obligación de conducir los vehículos encomendados con absoluta responsabilidad y

profesionalismo, debiendo realizar la limpieza del mismo en forma frecuente, así como el de comunicar oportunamente sobre posibles daños para realizar un mantenimiento preventivo.

13. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración asistan o concurra directa o indirectamente, así como de los programas de computadores creados o adquiridos por su empleador.

El incumplimiento, omisión o desobediencia de las obligaciones constantes en los numerales 1, 3, 5, 6,8, 11, 12 y 13 del presente artículo se incurrirá o constituirá FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo; en tanto que el incumplimiento de las obligaciones constantes en los numerales 2, 4, 7, 9 y 10 de este mismo artículo, se incurrirá o constituirá FALTA LEVE al Reglamento.

Art. 25.- toda incursión del trabajador a disposiciones considerados como FALTA GRAVE, dará derecho a la compañía a solicitar el correspondiente trámite de VISTO BUENO para dar por terminada la relación laboral con el trabajador sin perjuicio de las acciones penales que hubieren lugar.

#### PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 26.- Está prohibido a los trabajadores, a más de ellas contempladas el Código de Trabajo, Leyes Complementarias y el presente Reglamento Interno las siguientes;

1. Ocultar o sustraerse las mercancías y materia prima de su empleador así como utensilios de trabajo o cualquier otro bien de propiedad de la empresa y que se encuentra bajo su responsabilidad.
2. Sustraerse o utilizar sin autorización dinero de la compañía. Así como sustraerse, ocupar u ocultar cheques, facturas o cualquier otro tipo de documento girado o dirigido a favor o a nombre de la compañía. Malversar o disponer para su beneficio de dineros recaudados o confiados como consecuencia de sus obligaciones.

3. El trabajador está prohibido de realizar transacciones, compras, ventas, cambios, cobros o pagos que atenten los intereses de la compañía o que no cuenten con la debida autorización, sea de cualquier monto.
4. Realizar pagos no autorizados o entregar cheques sin la debida provisión de fondos, así como falsificar firmas, alterar cantidades, fechas, destinatarios, etc.
5. Le es prohibido al trabajador hacerse entregar de proveedores y terceras personas en general, dineros, obsequios, comisiones a cambio de favores, recompensas o compromisos.
6. Divulgar información técnica de fabricación y comercialización empleados por su empleador, así como fórmulas y técnicas de elaboración a terceras personas y sin autorización correspondiente.
7. El trabajador está prohibido laborar o presentar servicios de asesoramiento fuera de horas de trabajo, en empresas o a favor de cualquier persona que realice una igual actividad económica que su actual empleador.
8. Presentarse a su lugar de trabajo con síntomas de haber ingerido alcohol o en estado de embriagues o bajo efectos de drogas o sustancias estupefacientes o psicotrópicas; así mismo está prohibido de ingerir y repartir alcohol, drogas o sustancias estupefacientes en el interior de la empresa.
9. Los trabajadores que conducen vehículos de su empleador, esta prohibidos en conducir los mismos bajo efectos del alcohol o droga durante todo el tiempo en que dicho vehículo se encuentre bajo su cuidado y su responsabilidad. De producirse daño en los vehículos o accidentes de tránsito como consecuencia de su estado de embriagues o bajo los efectos de drogas, los gastos que demanden su reparación correrán a cuenta del trabajador, así como reparaciones e indemnizaciones a terceras personas afectadas.
10. Está prohibido al trabajador el realizar o incentivar escándalos, algazaras o peleas en los interiores de las instalaciones de la compañía o en sus lugares de trabajo, así como está prohibido el realizar actos que quebranten la

moral, el orden y las buenas costumbres. Así mismo está prohibido al trabajador obstaculizar o suspender el desarrollo normal de su trabajo.

11. Es prohibido fumar en su puesto de trabajo, en áreas sociales y en lugares en que se encuentre materiales inflamables.
12. Utilizar los vehículos, máquinas, suministros y bienes en general del empleador para asuntos personales o para beneficio de terceras personas no relacionadas o autorizadas, dentro de las horas de trabajo o fuera de ellas.
13. Portar armas durante las horas de trabajo, así como les es prohibido poner en peligro su propia seguridad, de sus compañeros y de otras personas relacionadas con la empresa.
14. Es prohibido al trabajador hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de productos iguales o similares producidos en la planta industrial de su empleador.  
La inobservancia o desobediencia a las prohibiciones constantes desde los numerales 1 al 14 del presente artículo serán consideradas como FALTAS GRAVES al Reglamento Interno de Trabajo y la compañía sancionará al infractor de conformidad con la ley y lo establecido en este Reglamento, sin perjuicio de otras acciones legales pertinentes.
15. Está prohibido utilizar las líneas telefónicas y sistemas de comunicación electrónicas para conversaciones privadas, asuntos actividades extrañas a las comprometidas y obligadas a favor de la empresa.
16. Es prohibido permitir o facilitar el ingreso a personas extrañas o amistades a los puestos de trabajo o a las instalaciones de la compañía sin la autorización correspondiente.
17. Realizar en su lugar de trabajo actividades proselitistas, colectas, compras o negocios de cualquier naturaleza, así como organizar o practicar juegos de azar, rifas, etc.
18. Realizar juegos o tratos bruscos a los compañeros de trabajo y personas relacionadas con la empresa, así como de mantener conversaciones prolongadas personalmente o por teléfono con sus compañeros y descuidando sus tareas.

19. Permanecer en el interior de las instalaciones o lugares de trabajo en las horas y días que no sean los de su jornada de trabajo, excepto cuando se esté laborando horas suplementarias o extraordinarias o tenga la autorización correspondiente.

20. Leer periódicos, revistas o libros ajenos a las actividades que desarrollan en la compañía, así como ver televisión u escuchar la radio a alto volumen.

La inobservancia o incursión en las prohibiciones constantes desde el numeral 15 al 20 será considerada como FALTA LEVE al presente Reglamento Interno de Trabajo y se sancionará de conformidad con lo que establece este mismo reglamento.

## CAPITULO QUINTO

### DE LAS SANCIONES

Art. 27.- Para la aplicación de sanciones a las faltas o transgresiones del presente Reglamento Interno de Trabajo, se ha dividido en dos grupos: FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES.

Art. 28.- El cometimiento de las llamadas FALTAS LEVES a que hace referencia el presente Reglamento, será sancionado de la siguiente manera:

- Primera vez con una amonestación verbal.
- Segunda vez con una amonestación escrita.
- Tercera vez, con el descuento del diez por ciento de su remuneración mensual.
- Será considerado como FALTA GRAVE y dará lugar a que se tramite el correspondiente Visto Bueno para dar por terminada la relación laboral (Art. 25 del C. de Trabajo)

Art. 29.- La acumulación de tres FALTAS LEVES cualesquiera durante un período de treinta días de trabajo, se asimilará o será considerado como FALTA GRAVE,

quedando facultada la empresa para solicitar el correspondiente trámite de Visto Bueno ante las Autoridades de Trabajo.

Art. 30.- El cometimiento o incursión por parte del trabajador en una falta grave dará lugar a que el empleador solicite ante las Autoridades del Trabajo el correspondiente Visto Bueno para dar por terminada las relaciones laborales, sin perjuicio de acciones legales pertinentes.

Art. 31.- Será considerado como FALTA GRAVE cuando por negligencia, omisión, desobediencia, descuido o culpa de un trabajador, en el cumplimiento de sus obligaciones, se ocasione pérdidas económicas, multas, clausuras y sanciones en general por Organismos de control local o nacional, tal el caso del SRI, Comisarías, Municipios, etc.

Art. 32.- Las sanciones se harán extensivas en igualdad de condiciones a sus compañeros sean de igual jerarquía o a sus superiores, siempre y cuando exista corresponsabilidad o complicidad.

## CAPITULO SEXTO

### PERMISOS Y LICENCIAS

Art. 33.- Todo trabajador que requiera permiso o licencia para no asistir a su puesto de trabajo, ingresar luego del horario establecido o que requiera abandonar anticipadamente su puesto de trabajo deberá comunicar y justificar anticipadamente a su empleador o representante. Solo el empleador o su representante está facultado para autorizar o negar licencias o permisos a los trabajadores.

Art. 34.- Los trabajadores que no pudieran concurrir al trabajo por calamidad doméstica o fuerza mayor deberán comunicar por cualquier medio a su empleador y dentro de un plazo máximo de 48 horas justificarán el motivo de la falta. En caso de enfermedad, comunicará al empleador y justificará su inasistencia con el certificado extendido por un facultativo del IESS. Los

certificados médicos particulares (no del IESS) serán admitidos a discreción por el empleador. En los casos de calamidad doméstica, será el empleador el que lo califique la pertinencia y el tiempo máximo de permiso.

Art. 35.- Si el trabajador no retorna a su puesto en el día señalado para que se reincorpore, será considerado como abandono al puesto de trabajo.

## CAPITULO SEPTIMO

### DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

Art. 36.- Es obligación de todo trabajador que sufra algún accidente de trabajo durante la jornada de labores o en el trayecto a su puesto de trabajo, comunicar por cualquier medio a su empleador o representante para que se canalice la asistencia médica correspondiente si el accidente amerita hospitalización, se hará trasladar o se trasladará por su cuenta de inmediato al Hospital del IESS o dispensario médico más cercano de esta Institución.

Art. 37.- Si el trabajador accidentado o enfermo que esté con recomendación médica de reposo, rehabilitación o descanso, se le llegare a descubrir que está trabajando en otro lugar por cuenta propia y no acate las recomendaciones y prescripciones médicas, será denunciado del particular a las Autoridades del Trabajo y del IESS y adicionalmente este hecho será considerado como FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo.

## CAPITULO OCTAVO

### DE LAS VACACIONES Y OTRAS REGULACIONES

Art. 38.- Todos los trabajadores de la compañía tienen derecho a tomar cada año su periodo de vacaciones que por Ley les corresponde, en los días y fechas establecidas con la debida anticipación y expuestas en un cuadro elaborado por el empleador. Para la elaboración del cuadro de vacaciones se tomará en cuenta la fecha o mes de ingreso a la empresa de cada trabajador. Por

circunstancias excepcionales se dividirá el periodo de vacaciones en dos partes y fechas distintas.

Art. 39.- Es derecho privativo del empleador el regular las actividades a cumplirse en cada puesto de trabajo, así como el de eliminar o crear diferentes jefaturas, direcciones o departamentos, así como el de establecer sus funciones, obligaciones y responsabilidades, siempre y cuando no se opongan al presente Reglamento y a las Leyes Laborales vigentes.

Art. 40.- En los casos de terminación de las relaciones laborales por terminación del plazo del contrato, renuncia, abandono y desahucio, previo al pago de su liquidación, el trabajador tiene la obligación de entregar a su empleador todos los bienes, equipos, documentos y más enseres entregados o de su responsabilidad en la ejecución de sus obligaciones laborales.

Art. 41.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se aplicará las normas constantes en el Código de Trabajo y más disposiciones legales de la materia.

Art. 42.- La aplicación, difusión y ejecución de este reglamento corresponde al empleador y entrará en vigencia desde el momento en que sea aprobado por las Autoridades del trabajo correspondientes.- Hasta aquí el texto del Reglamento.

**Nota:** *El reglamento interno anteriormente transcrito nos fue proporcionado por la Ing. Vanesa Jaramillo, Jefe de Recursos humanos, para el debido conocimiento del reglamento al que se deben regir los aspirantes a empleados y trabajadores y para todo el personal que ya labora en la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda.*

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS

PIGGIS CIA. LTDA.	PCG0704
GESTIÓN COMPRAS	EDICIÓN: 1

### INDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. METODOLOGIA
6. REGISTROS
7. MODIFICACIONES
8. ANEXOS

<b>VALIDADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Supervisor de Compras	Presidente	Gerente General
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

## **1. OBJETIVO.**

Elaborar un procedimiento para la buena gestión de las compras. Esto comprende: la evaluación, calificación, clasificación y seguimiento de los proveedores; además la solicitud, la emisión y la aprobación de una orden de compra.

Asegurar un abastecimiento oportuno de materias primas cárnicas, condimentos y aditivos, materiales y empaques, maquinarias, repuestos, material de laboratorio y que además cumplan con las condiciones definidas en su ficha técnica que permitan la conservación de la calidad y la inocuidad, además de los servicios que inciden directamente sobre la calidad e inocuidad del alimento solicitados por los responsables de las diferentes áreas de la compañía.

## **2. ALCANCE.**

Este procedimiento es aplicable a todos los proveedores de materias primas cárnicas, condimentos y aditivos, materiales y empaques, maquinarias, repuestos, material de laboratorio y servicios que afecten al SC de G.

## **3. DEFINICIONES.**

### **3.1 Status.**

Situación de un proveedor a una fecha determinada que puede ser: calificado como proveedor y no calificado como proveedor.

## **4. RESPONSABILIDADES**

### **4.1 Del Gerente General (GG) / Presidente (PR)**

4.1.1 Autorizar la compra de materia prima cárnica, condimentos y aditivos, materiales, empaques, maquinarias, repuestos, material de laboratorio y servicios requeridos.

### **4.2 Del supervisor de compras**

4.2.1. Coordinar con los jefes de sección la evaluación y calificación de los proveedores.

4.2.2. Elaborar y mantener un listado de proveedores calificados.

4.2.3. Evaluar el desempeño de proveedores junto con el jefe de sección.

- 4.2.4. Descalificar y suspender a proveedores.
- 4.2.5. Actualizar anualmente la información de los proveedores.
- 4.2.6. Revisar y emitir la orden de compra.
- 4.2.7. Solicitar la aprobación de la orden de compra.
- 4.2.8. Entregar la orden de compra al proveedor y verificar su recepción y aceptación.
- 4.2.9. Dar seguimiento a la orden de compra.
- 4.2.10. Verificar que se cumpla con este procedimiento.
- 4.2.11. Archivar los documentos involucrados en este proceso.

### **4.3 Del Jefe de Control de Calidad (JCC)**

- 4.3.1 Visitar o delegar, cuando lo considere conveniente, a los posibles proveedores para conocer y evaluar sus procesos.

### **4.4 De los Jefes de Sección**

- 4.4.1 Determinar las necesidades de materia primas cárnicas, condimentos y aditivos, materiales y empaques, maquinarias, repuestos, material de laboratorio y servicios que afecten al SC de G.
- 4.4.2 Solicitar la adquisición de necesidades de las áreas respectivas.
- 4.4.3 Evaluar y calificar a los proveedores en lo que les corresponda.
- 4.4.4 Sugerir la descalificación y/o suspensión de los proveedores al supervisor de Compras

### **4.5 Del Jefe de Investigación y Desarrollo.**

- 4.5.1 Realizar pruebas con nuevas materias primas cárnicas, condimentos y aditivos, materiales y empaques para validar y aprobar o no aprobar su uso previo a la compra.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 Evaluación y Calificación de proveedores**

- 5.1.1 El jefe de sección determina la necesidad de materias primas cárnicas, materias primas no cárnicas, (condimentos y aditivos, materiales y empaques), maquinarias, repuestos, material de laboratorio (si corresponde) y servicios.

5.1.2 El Supervisor de Compras inicia la búsqueda de proveedores y registra la información en la solicitud de proveedores, RPCG0704-01 (ver anexo A).

5.1.3 El Jefe de Sección en base a los parámetros establecidos para la calificación de proveedores y a la naturaleza del producto/servicio requerido, RPCG0704-02 (Ver anexo B) evalúa y califica a los proveedores en el parámetro que le corresponde y el Supervisor de Compras realiza lo propio.

5.1.3.1 Para que un proveedor sea calificado debe cumplir lo siguiente:

- a) Debe tener "SI" en las características del producto/ servicio, considerando la información de la solicitud respecto al producto y los documentos que la soporten.
- b) Debe tener por lo menos dos "SI" en cualquier de los otros tres parámetros de calificación (Precio- Crédito y entrega /servicio).
- c) En el caso de que dos o más proveedores se encuentren en igualdad de condiciones (Literales a y b) se dará prioridad al proveedor más antiguo.

5.1.3.2 En caso de existir un proveedor único, la calificación del mismo se maneja conforme las necesidades de G, a pesar de que este no cumpliera los parámetros de calificación antes detallados. Par estos casos GG/ PR autoriza la compra.

5.1.4 El supervisor de compras mantiene un listado de proveedores calificados según el RPCG0704-04 (Ver anexo D) que permanece bajo su custodia.

## **5.2 Seguimiento de proveedores**

### **5.2.1 Lista de Proveedores.**

Todos los proveedores de G, son identificados por el supervisor de Compras con un código único, según el sistema contable vigente.

### **5.2.2 Verificación del proceso.**

5.2.2.1 El supervisor de Compras apoyado por el técnico respectivo evalúa el desempeño de los supervisores considerando los requisitos para su calificación. En los casos que se considere necesario, el JCC o un delegado realizan una visita a las instalaciones del proveedor para verificar sus procesos.

5.2.2.2 Esta información es registrada en el formulario de Informe de Visita a Proveedores, RPCG0704-03 (Ver anexo C).

5.2.2.3 El JCC se encarga de archivar los informes de visita a proveedores.

### **5.2.3 Actualización de Datos**

Como resultado de la re-evaluación del desempeño del proveedor que es realizada por el Jefe de Sección respectivo y el Supervisor de Compras (Ver anexo B) puede ser descalificado, en cuyo caso el supervisor de compras actualiza el listado de proveedores calificados (ver anexo D).

### **5.3 Emisión y aprobación de una Orden de Compra.**

En G la gestión de compras para su mejor procesamiento se ha dividido en compras locales e importaciones con responsabilidad para cada una de esas actividades, sin embargo, indistintamente de la procedencia se sigue la siguiente metodología:

5.3.1 Las órdenes de compras se emiten en base a cotizaciones solicitadas, revisados y aprobados por el GG/PR.

5.3.2 El Jefe de Sección correspondiente realiza una solicitud de compra, cuyo formulario se encuentra en el Sistema Assist (ver anexo E), según las necesidades detectadas en su área y lo envía al Supervisor de Compras para que proceda, este a su vez solicita cotizaciones en un mínimo de tres cuando se trate de productos/ proveedores nuevos, e cambio para los productos/proveedores de rutina no se solicita cotizaciones y presenta GG/PR para su aprobación. Cuando se aprueba la solicitud, el Supervisor de Compras procede a la emisión del comprobante de recepción, cuyo formulario se encuentra en el Sistema Assist (Ver anexo F); el Jefe de Sección que solicita la compra puede ver el estado de está ingresando al Sistema Assist.

5.3.3 La compra es comunicada por el Supervisor de Compras al proveedor por cualquier vía: Fax, correo electrónico o telefónico. De requerirse una constancia física, el Supervisor de Compras imprime el documento o de lo contrario el documento permanece en el Sistema Assist del cual el JL mantiene respaldos actualizados.

5.3.4 En el caso de compras urgentes que se tenga que realizar, no se sigue la metodología anterior, pero en todo caso debe ser autorizado por el GG/PR y se debe tener en cuenta el tiempo del pedido y el tiempo de la posible entrega; dicho tiempo será determinado por los stock mantenidos por los proveedores, la ubicación de los proveedores y la cantidad.

5.3.5 El Supervisor de Compras da un seguimiento a la Compra realizada al proveedor.

5.3.6 Cuando se trate de pedidos rutinarios Excepto de servicios), el bodeguero de Materias Primas no cárnicas verifica la mercadería al momento de la recepción, aprobando o rechazando la misma; en cambio, cuando se trate de pedidos no rutinarios es la persona que realizo el pedido el responsable de verificar la mercadería al momento de la recepción y aprobar o rechazar. En ambos casos, cuando aprueba, sumilla en la factura respectiva e informa al Supervisor de Compras para que coordine con el área de pagos la cancelación respectiva; por el contrario si rechaza, informa de este particular al Supervisor de Compras quien comunica al GG/PR y al proveedor a fin de proceder con la devolución o negociación.

#### **5.4 Importaciones.**

5.4.1 Una vez aprobada la compra del ítem que va a ser importado, el Supervisor de Compras procede a revisar el Arancel Nacional Integrado, verificando los requisitos legales vigentes para cada ítem, en el caso de mercaderías que se necesitare de algún permiso se procede a solicitar a los organismos del Estado al que sea aprobado y poder obtener el permiso de importación una vez que se tiene el o los documentos aprobados se los transfiere al proveedor.

5.4.2 En el caso de mercaderías que no necesitaren de permiso alguno se realiza directamente la importación con el proveedor.

5.4.3 Una vez realizado lo anterior, se procede a solicitar al bróker la póliza por concepto de seguro a la mercadería, luego de ello se da seguimiento adecuado para que las mercaderías ingresen en los tiempos acordados con el proveedor.

5.4.4 El proveedor proporcionara información referente al conocimiento de embarque de la mercadería (fecha de salida, procedencia, importador, exportador, descripción de la mercadería, entre lo importante).

5.4.5 Una vez obtenido el embarque, el proveedor tiene la obligación de hacer llegar los documentos originales para la respectiva nacionalización, tales como factura, lista de empaque, originales del conocimiento de embarque si los hubiere, caso contrario este documento se lo emite también en destino, certificados de origen, certificados de análisis, entre los principales en caso de ausencia de alguno de estos documentos se solicita de manera inmediata al proveedor él envió respectivo.

5.4.6 Para nacionalizar la mercadería se envía al Agente de Aduanas los Documentos antes mencionados más el original de la aplicación del seguro, permisos de importación di los hubiere. El agente de aduanas realiza el trámite respectivo.

5.4.7 Una vez concluida la desaduanización el agente informa que la mercadería esa lista para trasladar a su destino final, cuyo caso el Supervisor de Compras canaliza el transporte y traslado de la mercadería hasta las bodegas de la empresa.

## **5.5 Compras a proveedores no calificados.**

5.5.1 En estos casos que son de excepción y siempre autorizados por el GG/PR; se procede de la siguiente manera:

5.5.1.1 Para materia prima cárnica, condimento, aditivos, materiales o empaques:

- a) Solicitar Documentos técnicos de respaldo según los criterios de liberación respectivos que posee G( ver PCG0702. Control de Calidad) junto a una muestra que se oferta.
- b) El JID realiza las pruebas respectivas según el uso especificado que se quiera dar a la muestra y los resultados que convaliden la aprobación o rechazo son entregados al GG/PR para que toma una decisión y además se informa al Supervisor de Compras para los fines pertinentes.
- c) El GG/PR determina los pasos a seguir para la compra solicitada respaldado por la documentación respectiva.

5.5.1.2 Para maquinarias y repuestos:

- a) Solicitar documentos técnicos de respaldo.
- b) El JIM revisa esos documentos y de preferencia selecciona por la marca o su funcionalidad.
- c) El JIM realiza la solicitud.
- d) La solicitud es revisada en el sistema Assist por el GG/PR quien de acuerdo a la importancia del requerimiento autoriza o no la compra, en caso positivo el Supervisor de Comoras procede con la gestión de la compra.

5.5.1.3 Para material de Laboratorio.

- a) Solicitar documentos técnicos de respaldo.
- b) El JCC revisa esos documentos y de preferencia selecciona por el cumplimiento de especificaciones.
- c) El JCC realiza la solicitud.
- d) LA solicitud es revisada en el Sistema Assist por GG/ PR quien de acuerdo a la importancia del requerimiento autoriza o no la compra, en caso positivo el Supervisor de Compras procede con la gestión de la Compra.

## **5.6 Archivo de la Documentación.**

El supervisor de Compras tiene acceso a la documentación a través del sistema Assist y en caso de requerir el archivo físico imprime, sin embargo el JS mantiene respaldos actualizados del Sistema.

## **6. REGISTROS**

RPCG0704-01 Solicitud de Proveedores (ver anexo A).

RPCG0704-02 Calificación de proveedores (ver anexo B).

RPCG0704-03 Informe de visita a proveedores de materia prima e insumos (ver anexo C).

RPCG0704-04 Listado de proveedores calificados (ver anexo D).

RPCG0704-05 Impresión solicitud (ver anexo E).

RPCG0704-06 Comprobante de recepción OCC (ver anexo F).

## **7. MODIFICACIONES**

Es edición 1.

## **8. ANEXOS**

### **Anexo A**

RPCG0704-01 Solicitud de Proveedores.

### **Anexo B**

RPCG0704-02 Calificación de proveedores

### **Anexo C**

RPCG0704-03 Informe de visita a proveedores de materia prima e insumos.

### **Anexo D**

RPCG0704-04 Listado de proveedores calificados.

### **Anexo E**

RPCG0704-05 Impresión de solicitud.

### **Anexo F**

RPCG0704-06 Comprobante de recepción

**Nota:** *El manual de procedimientos para el área de compras anteriormente transcrito fue proporcionado por la Ing. Ana Gahuancela, Jefe el Departamento de Compras. Dicho manual detalla las actividades que debe realizar la persona encargada del departamento, de igual manera los anexos que se presentan a continuación están dentro de este Manual de Procedimientos, fueron elaborados por el personal de la empresa en base a los requerimientos de este departamento.*

**PIGGIS CIA. LTDA.  
SOLICITUD DE PROVEEDORES**

**MATERIA PRIMA CARNICA**  
**MATERIA PRIMA NO CARNICA**  
**MAQUINARIA**  
**SERVICIOS**

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Fecha: \_\_\_\_\_

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____		
NATURAL: _____	JURIDICA: _____	
RUC: _____	TELEFONO: _____	
DIRECCIÓN: _____	FAX: _____	
NOMBRE DEL GERENTE: _____		
PRODUCTOR: _____	DISTRIBUIDOR: _____	IMPORTADOR: _____

	SI	NO	NA
<b>PRODUCTO:</b>			
Tiene certificado de análisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene registro sanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INSTALACIONES:</b>			
Tiene instalaciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigue procedimientos de buenas prácticas de almacenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PRECIOS:</b>			
Otorgan descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticipa el cambio de precio a los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ENTREGAS/SERVICIOS</b>			
Entregas programadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega en el local del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo menos a 24 horas para entregar el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene servicios post venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VISITAS:</b>			
Funcionarios de PIGGIS CIA. LTDA., podrán inspeccionar o auditar las instalaciones del proveedor para verificar los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NOTA:</b>			
Adjuntar a este formulario una lista de todos sus productos y los documentos que respalden la información antes descrita.			
_____	_____		
NOMBRE Y FIRMA DEL PROVEEDOR	NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE PIGGIS		

**PIGGIS CIA. TLDA.  
CALIFICACIÓN A PROVEEDORES**

**PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_

<b>MATERIA PRIMA CARNICA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>MATERIA PRIMA NO CARNICA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>MAQUINARIA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVICIOS</b>	<input type="checkbox"/>

PARAMETROS A CALIFICARSE	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Características del producto / servicio		
Precios		
Créditos		
Entrega y servicio		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>CALIFICADO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>NO CALIFICADO</b>	<input type="checkbox"/>

**Nota:** Las situaciones especiales serán decididas por el GG/PR con su respectivo soporte

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre y Firma Responsable:** \_\_\_\_\_

**PIGGIS CIA. LTDA.  
INFORME DE VISITA A PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>NOMBRE DEL PROVEEDOR:</b> _____		
<b>TIPO:</b> _____		
<b>1.- PRODUCTOR:</b> _____	<b>2.- CENTRO DE ACOPIO:</b> _____	<b>3.- INTERMEDIARIO:</b> _____
<b>PRODUCTO A SER INSPECCIONADO:</b> _____		

<b>MATERIA PRIMA:</b>	
Selección de materia prima:	_____
Trato de materia prima:	_____
Tipo de aditivos:	_____
<b>METODOS:</b>	
Industrializado o manual:	_____
Capacidad de producción:	_____
Forma de despachar productos:	_____
<b>MAQUINARIA:</b>	
Adecuada para despacho:	_____
Desinfecciones periódicas:	_____
<b>MANO DE OBRA:</b>	
Personal con experiencia:	_____
Personal calificado:	_____
Asesoramiento externo:	_____
<b>MEDICIONES:</b>	
Análisis de cada lote:	_____
<b>MEDIO AMBIENTE:</b>	
Condiciones sanitarias:	_____
Control para plagas:	_____
Desinfecciones periódicas:	_____
Control de Bioseguridad:	_____
<b>Documentación:</b>	



**BASE 2 EMBUTIDOS PIGGIS  
IMPRESIÓN SOLICITUD**

Observaciones:

Fecha: \_\_\_\_\_

Empleado: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Producto	Unidad	Cantidad	Saldo	Proveedor1	Proveedor2	Proveedor3

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE APROBACIÓN

**COMPROBANTE DE RETENCION OCC**

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Proveedor: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Fax: \_\_\_\_\_

Nro. \_\_\_\_\_  
 Pagos: \_\_\_\_\_  
 Días Plazo: \_\_\_\_\_

ID	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Subtotal:					

\_\_\_\_\_  
 Elaborado

\_\_\_\_\_  
 Entregue  
 Conforme

\_\_\_\_\_  
 Aprobado

## INSTRUCTIVO DE SANCIONES PECUNIARIAS

No.	INFRACCIÓN	CLASE	TIPO	BASE LEGAL / OBSERVACIONES
2.10	Sin el importe total de la transacción.	Falta reglamentaria	A	Numeral 10, artículo 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
2.11	Sin signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país.	Falta reglamentaria	A	Numeral 11, artículo 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
2.12	Sin fecha de emisión.	Falta reglamentaria	A	Numeral 12, artículo 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
2.13	Sin el número de las guías de remisión, cuando corresponda.	Falta reglamentaria	A	Numeral 13, artículo 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
2.14	Sin firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta.	Falta reglamentaria	A	Numeral 14, artículo 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
3	Los Sujetos Pasivos que emitan facturas comerciales negociables sin los requisitos señalados en el artículo 19 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios y los que correspondan para su constitución como título valor, acorde con las disposiciones del Código de Comercio y demás normas aplicable conforme a lo dispuesto por las entidades reguladoras.	Falta reglamentaria	A	Artículo 20 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
4	Emitir notas de venta sin requisitos de llenado, a continuación señalados:			Artículo 21 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
4.1	Sin la descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.	Falta reglamentaria	A	Numeral 1, artículo 21 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
4.2	Sin el precio de los bienes o servicios incluyendo impuestos.	Falta reglamentaria	A	Numeral 2, artículo 21 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
4.3	Sin el Importe total de la transacción, incluyendo impuestos y la propina establecida por el Decreto Supremo No. 1269, publicado en el Registro Oficial No. 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.	Falta reglamentaria	A	Numeral 3, artículo 21 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
4.4	Sin fecha de emisión.	Falta reglamentaria	A	Numeral 4, artículo 21 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
4.5	Sin consignar el número de RUC o cédula de identidad y el nombre, denominación o razón social del comprador, por cualquier monto, cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos para efectos de la determinación del Impuesto a la Renta.	Falta reglamentaria	A	Penúltimo inciso del artículo 21 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios.
5	Emitir liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicio sin requisitos de llenado, a continuación señalados:			Artículo 22 del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios

**Fuente:** Instructivo para la aplicación de sanciones pecuniarias, SRI, octubre 2011.

## CÁLCULO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

### DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

#### Proceso de Facturación

**Calidad de Facturación.**- Determinar porcentaje de las facturas emitidas con errores del total de las facturas emitidas.

$$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}} * 100$$

Mes	Facturas emitidas con errores	Total de facturas emitidas	Total
Julio	150	6419	2.34%
Agosto	140	6773	2.07%
Septiembre	153	7426	2.06%
Octubre	123	7013	1.75%
Noviembre	79	7059	1.12%
Diciembre	87	6653	1.31%
<b>Semestral</b>	<b>732</b>	<b>41343</b>	<b>1.77%</b>

R// Significa que del total de las facturas emitidas el 1,77% han sido emitidos con errores

**Causales de Notas de Crédito.**-Determinar el porcentaje de devoluciones que se realizaron del total de las facturas generadas.

$$\frac{\text{Total de Notas de Crédito}}{\text{Total de facturas generadas}} * 100$$

Mes	Notas de Crédito	Facturas Emitidas	Total
Julio	1030	6419	16.05%
Agosto	1042	6773	15.38%
Septiembre	1064	7426	14.33%
Octubre	983	7013	14.02%
Noviembre	904	7059	12.81%
Diciembre	980	6653	14.73%
<b>Semestral</b>	<b>6003</b>	<b>41343</b>	<b>14.52%</b>

R// Significa que del total de facturas emitidas el 14,52% se han realizado con notas de crédito (devoluciones).

**Pedidos Anulados.**- Determinar porcentaje de los pedidos que se han anulado del total de pedidos ingresados.

$$\frac{\text{Pedidos Anulados}}{\text{Total de pedidos ingresados}} * 100$$

Mes	Pedidos Anulados	Pedidos Ingresados	Total
Julio	174	5420	3.21%
Agosto	149	5912	2.52%
Septiembre	164	6139	2.67%
Octubre	157	5939	2.64%
Noviembre	142	5859	2.42%
Diciembre	138	5331	2.59%
<b>Semestral</b>	<b>924</b>	<b>34600</b>	<b>2.67%</b>

R// Significa que del total de pedidos ingresados el 2,67% han sido pedidos anulados.

### Proceso de Ingreso de Pedidos

**Calidad de Ingresos de Pedidos.**- Medir la calidad del ingreso de los pedidos determinando el porcentaje de los pedidos que se han ingresado con errores del total de los pedidos ingresados.

$$\frac{\text{Pedidos ingresados con errores}}{\text{Total de pedidos ingresados}} * 100$$

Mes	Reclamos	Pedidos Ingresados	Total
Julio	32	5420	0.59%
Agosto	36	5912	0.61%
Septiembre	59	6139	0.96%
Octubre	42	5939	0.71%
Noviembre	49	5859	0.84%
Diciembre	43	5331	0.81%
<b>Semestral</b>	<b>261</b>	<b>34600</b>	<b>0.75%</b>

R// Significa que del total de pedidos ingresados el 0,75% se han ingresado con errores

## ENCUESTA A LOS EMPLEADOS / TRABAJADORES

Buenos días/tardes estamos realizando una encuesta para cumplir con el requerimiento de la Fase de Ejecución de la Auditoria de Gestión aplicada a la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. ¿Podría usted responder las siguientes preguntas?

### Entrevista para el Personal de Facturación

**Nombre del entrevistado:** Ing. Isabel Cajas

**Cargo:** Jefe del departamento de Facturación

**1) ¿Conoce el Reglamento Interno de la empresa, y de qué manera tiene conocimiento de éste?**

Buenos días, cuando nosotros ingresamos a laborar, a todas las personas de la empresa Piggis nos dan una inducción, nos indican las políticas, la misión, la visión, los objetivos de la empresa.

**2) ¿Qué días labora usted en la empresa y con qué horario?**

De lunes a sábado, de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 2:00 a 6:30, y los sábado de 8:30 a 12:30

**3) ¿A recibido recarga por horas suplementarias o extraordinarias?**

No, porque mi puesto es de responsabilidad.

**4) ¿Ha existido fallas en el sistema al momento de ingresar los pedidos de los clientes?**

Sí, sobre todo con el tema del internet que a veces se va la señal.

**5) ¿Existe capacitación al personal de facturación con temas relacionados con ventas?**

Sí, la empresa nos provee de capacitaciones mensuales o semestrales

**6) ¿El departamento de facturación cuenta con el espacio adecuado para el desempeño de su trabajo?**

No, están en un plan para ampliación

**7) ¿Está a gusto en el área en la cual labora?**

Sí.

**Gracias por su colaboración**

**Fecha de Elaboración: 21** de Septiembre del 2011.

## ENCUESTA A LOS EMPLEADOS / TRABAJADORES

Buenos días/tardes estamos realizando una encuesta para cumplir con el requerimiento de la Fase de Ejecución de la Auditoria de Gestión aplicada a la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. ¿Podría usted responder las siguientes preguntas?.

**Entrevista para el Personal del Departamento de Compras**

**Nombre del entrevistado:** Ing. Ana Gahuancela

**Cargo:** Jefe del Departamento de Compras

**1) ¿Hace cuánto tiempo labora ud. En la empresa?**

12 años

**2) ¿Conoce el manual de procedimientos del departamento?**

SI X NO \_\_\_

**3) ¿En qué actividades se ve reflejada la aplicación del manual?**

La principal actividad de este departamento es la adquisición de materia prima, y el cumplimiento del manual se ve reflejado en el oportuno ingreso de mercaderías en el tiempo y cantidad requerida.

**4) ¿Qué inconvenientes ha tenido en la realización de sus tareas dentro del departamento?**

Ninguna que haya dependido de mis labores, por el contrario los inconvenientes presentados son in dependientes a nuestra responsabilidad ya que mercaderías internacionales se detienen en los puertos, los cambios climáticos retrasan los envíos, etc.

**5) ¿Durante el tiempo que labora en la empresa le han pagado las horas extras que ha trabajado?**

SI X NO \_\_\_

**6) ¿Existe capacitación al personal de compras con temas relacionados a importaciones y comercio exterior?**

SI X NO \_\_\_

**7) ¿En caso de ausencia, sin importar el motivo, quien reemplaza su puesto de trabajo?**

Este departamento trabaja directamente con el área administrativa y el departamento de bodega, por ello en caso de mi ausencia el Gerente designará una persona de cualquiera de estos departamentos para que mi puesto sea reemplazado, porque mis actividades no pueden suspenderse en ningún momento.

**8) ¿Durante el tiempo que Ud. Trabaja en la empresa, se ha incurrido alguna vez en desabasto? ¿Qué medidas toman al respecto?**

SI X NO \_\_\_

Tratar de utilizar materias primas alternas, hacer pedidos a la competencia. Se tiene definido proveedores alternos para este tipo de inconvenientes.

**9) ¿El Departamento de Recursos Humanos, hace evaluaciones continuas a los empleados, para saber si estos están conformes con sus puestos?**

SI X NO \_\_\_

**Gracias por su colaboración**

**Fecha de Elaboración: 21 de Septiembre del 2011.**

## ENCUESTA A LOS EMPLEADOS / TRABAJADORES

Buenos días/tardes estamos realizando una encuesta para cumplir con el requerimiento de la fase de Ejecución de la Auditoria de Gestión aplicada a la Empresa Embutidos Piggis Pigem Cía. Ltda. ¿Podría usted responder las siguientes preguntas?.

### Entrevista para el Personal del Departamento de Recursos Humanos

**Nombre del entrevistado:** Ing. Vanesa Jaramillo

**Cargo:** Jefe del Departamento de Recursos Humanos

1. ¿Ha tenido quejas de los empleados de la empresa, respecto al trabajo que realiza la encargada del Departamento de Compras?

SI \_\_\_ NO X

2. ¿Considera que una persona es suficiente para desempeñar las actividades del Departamento de Compras?

SI X NO \_\_\_

Porqué: La carga laboral y el horario son suficiente para que una sola persona desempeñe el trabajo.

3. ¿Existe una persona encargada de supervisar las labores que realiza la Ing. Ana Gahuancela?

SI X NO \_\_\_

Explique: La Ing. Anita trabaja directamente con contabilidad y gerencia, si hay quejas de producción, Gerencia interviene y realiza un control.

4. **¿Se comunica al gerente en caso de incumplimiento por parte del Departamento de Compras?**

SI X NO   

5. **¿El Departamento de Recursos Humanos, hace evaluaciones continuas a los empleados, para saber si estos están conformes con sus puestos?**

SI X NO   

Explique: Recursos Humanos conjuntamente con Gerencia, ha visto la necesidad de hacer evaluaciones dos veces por año, y se inició este junio con el área de producción, el mes de noviembre iniciaremos con las evaluaciones al área administrativa. Estas evaluaciones pretenden descubrir: destrezas aptitudes, formación profesional y competencias.

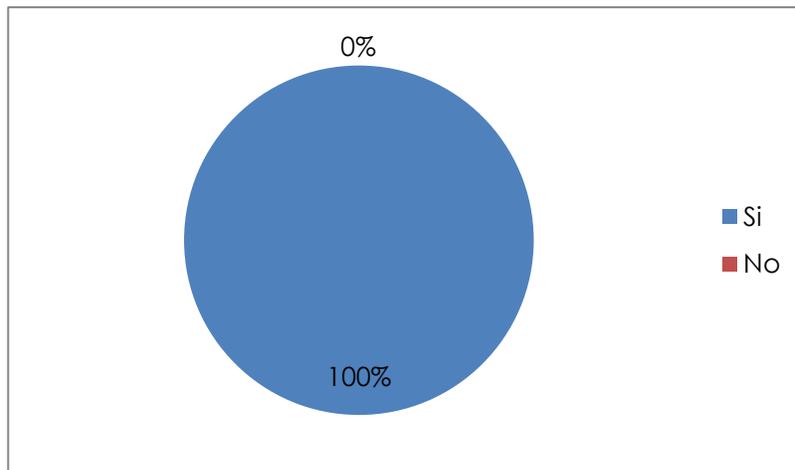
**Gracias por su colaboración**

**Fecha de Elaboración: 21** de Septiembre del 2011.

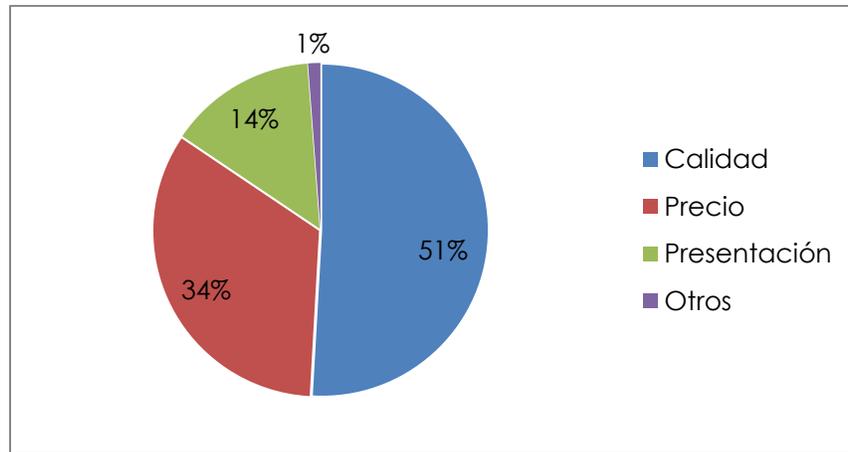
## ENCUESTA A CONSUMIDORES FINALES

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad del Azuay, estamos realizando una encuesta para evaluar la gestión y calidad de los productos Embutidos Piggis y a su vez la manera en que usted es atendido en la empresa.

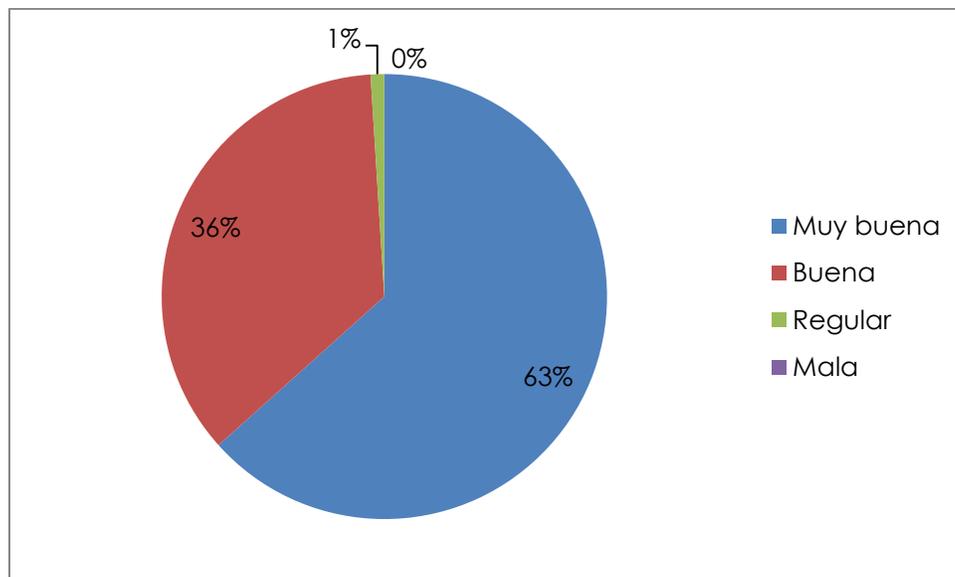
1. Al ser atendido por el personal de Piggis usted obtuvo toda la información del producto, las políticas de crédito, entrega, descuentos y promociones



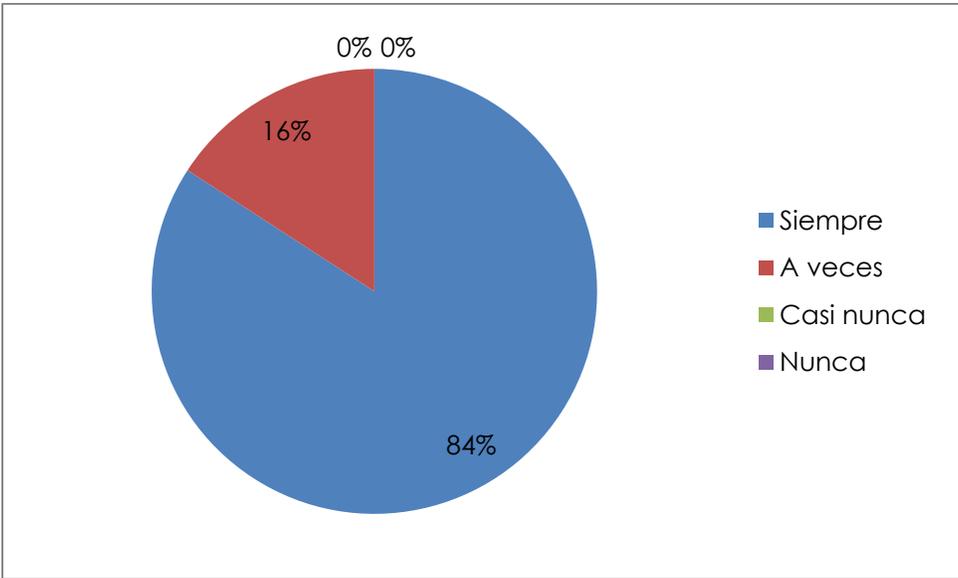
2. Los productos Piggis es preferido por:



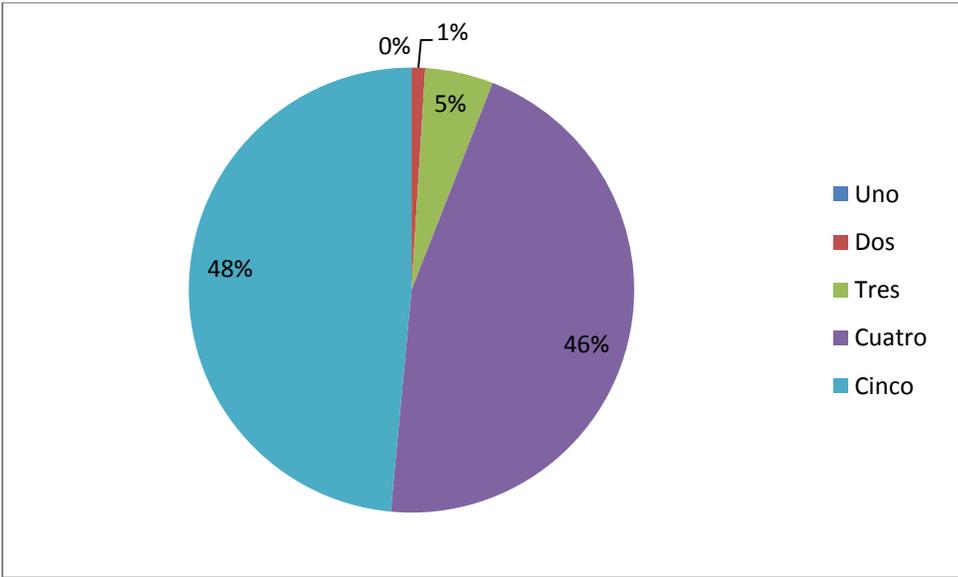
**3. Al realizar su pedido la atención que recibe es:**



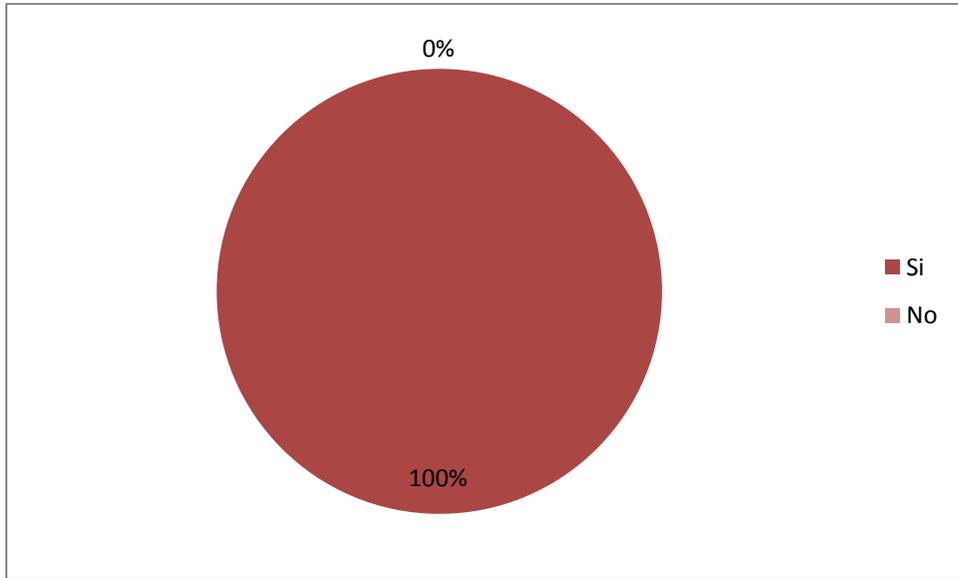
**4. El pedido que usted realizó ha sido entregado en las condiciones adecuadas ( cantidad, tipo de producto y calidad)**



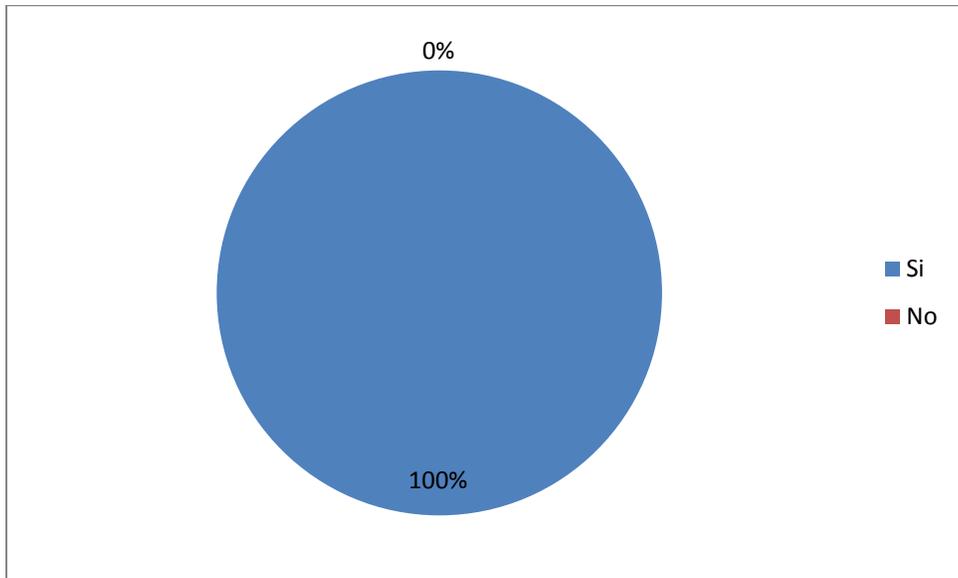
**5. Califique del 1 al 5 la calidad del servicio recibido**



**6. Al realizar su compra, la misma es facturada de manera inmediata**



**7. El espacio físico para la atención y venta es el adecuado**

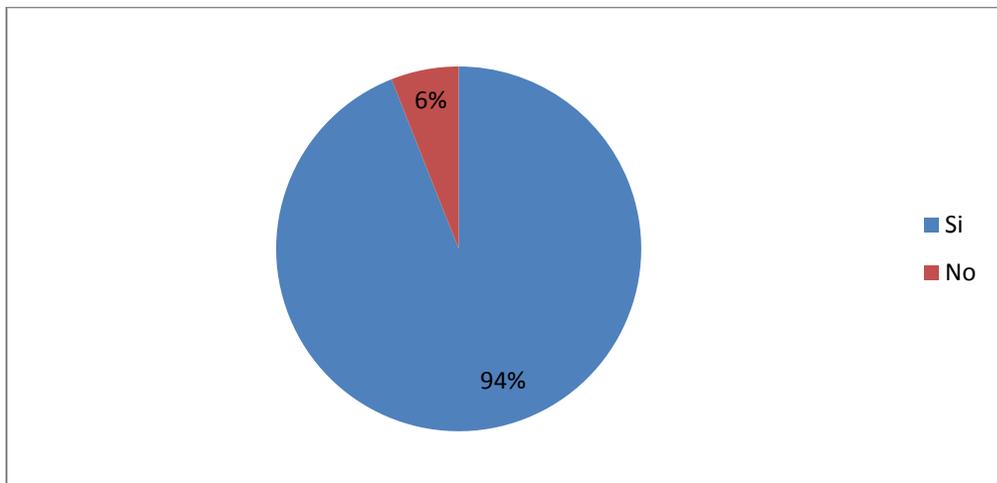


**Fecha de Elaboración:** 24 de Septiembre del 2011.

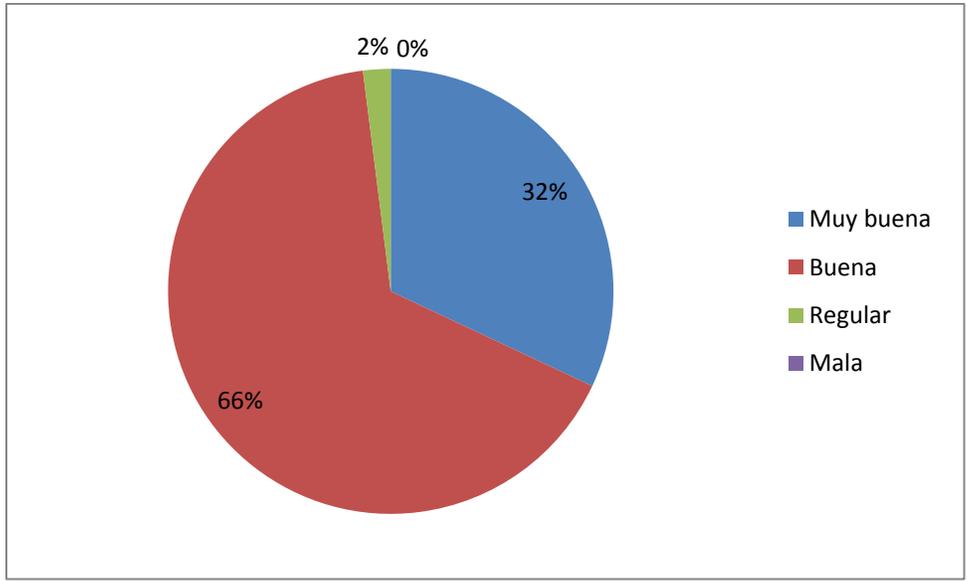
## ENCUESTA TELEFONICA

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad del Azuay, estamos realizando una encuesta para evaluar la gestión y calidad de los productos Embutidos Piggis y a su vez la manera en que usted es atendido en la empresa.

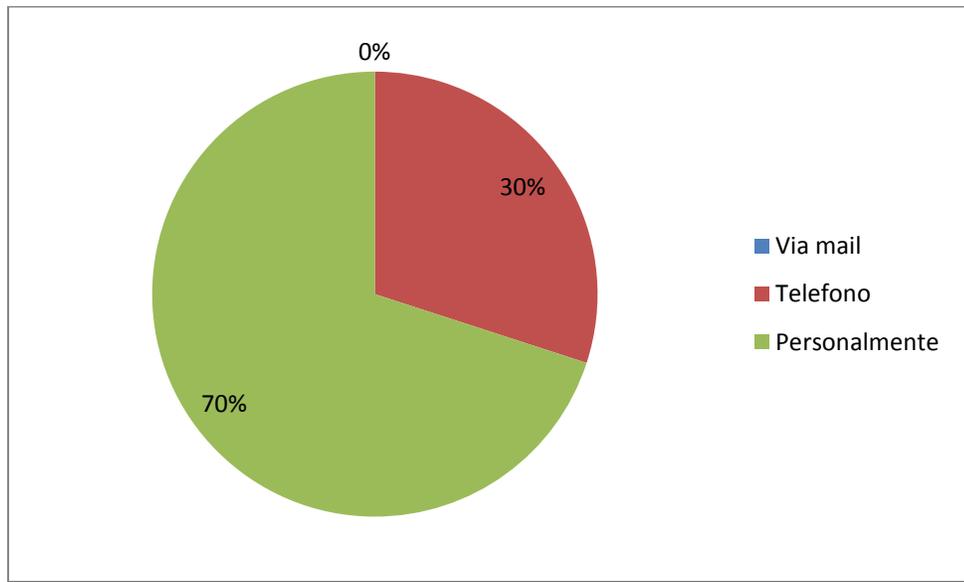
1. ¿Al ser atendido por el personal de Piggis usted obtuvo toda la información del producto, las políticas de crédito, entrega, descuentos y promociones?



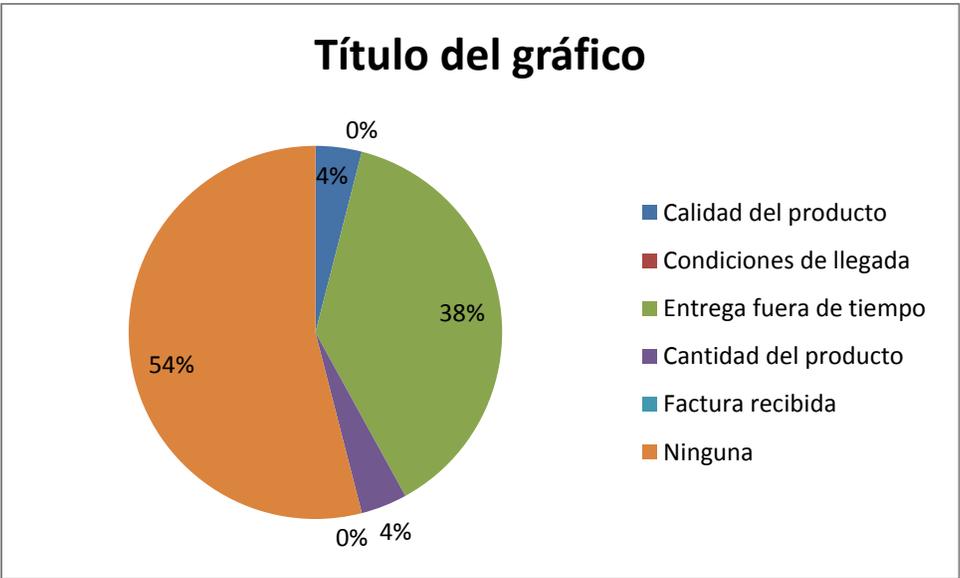
2. Al realizar su pedido la atención que recibe es:



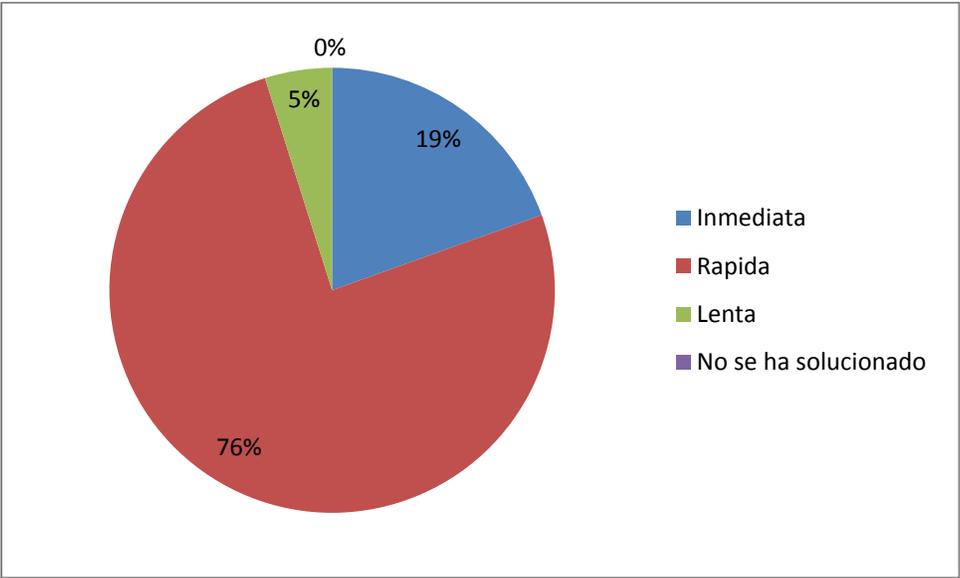
**3. ¿Cuáles son los medios por los cuales usted realiza su pedido?**



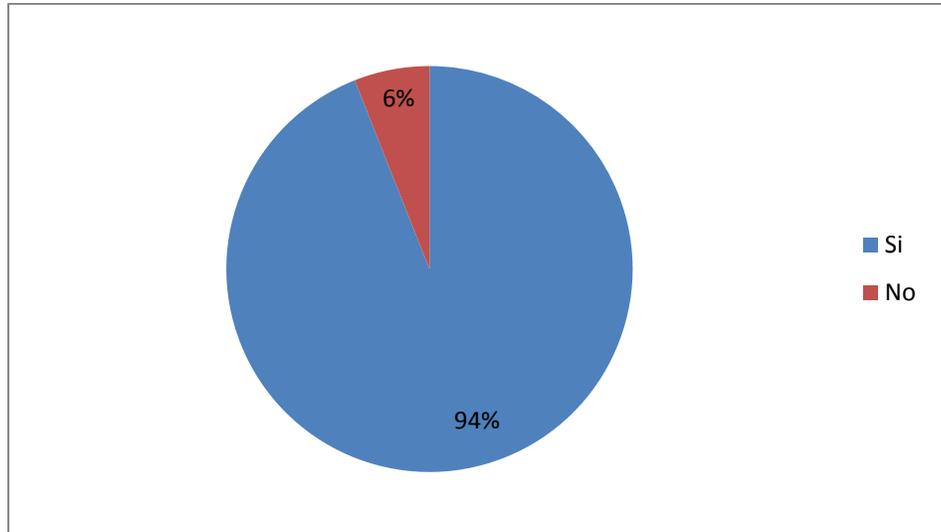
**4. A tenido usted algún inconveniente al recibir el pedido referente a:**



5. En caso de haber tenido algún inconveniente, este ha sido resuelto de manera:



6. ¿El agente vendedor ha sido atento al momento de entregar el pedido?



**Fecha de Elaboración:** 24 de Septiembre del 2011.