



*Propuesta Metodológica de Auditoria de Gestión, Estudio de Caso Lacteos
Marco`s*

Methodological Proposal of Management Audit, Case Study Lacteos Marco`s

Methodological Proposal of Management Audit, Case Study Lacteos Marco`s

Silvia Lorena Llamuca-Pérez ^I

silviallamuca@uti.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4300-7048>

Andrea Carolina Medina-Villacreses ^{II}

andremedvi@outlook.es

<https://orcid.org/0000-0001-8149-8389>

Sonia Fabiola Chaulisa-Chaluisa ^{III}

soniach2@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4816-9986>

Marcelo Javier Mancheno-Saá ^{IV}

mj.mancheno@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8381-0791>

Correspondencia: silviallamuca@uti.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de investigación

***Recibido:** 30 de enero del 2021 ***Aceptado:** 25 de febrero de 2021 * **Publicado:** 11 de marzo de 2021

- I. Licenciada en Contabilidad y Auditoria Contadora Pública, Doctora en Contabilidad y Auditoría, Magister en Costos y Gestión Financiera, Diplomado Superior en Costos y Gestión Financiera, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.
- II. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Investigador Independiente, Ecuador.
- III. Ingeniera Comercial, Magister en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas, Investigador Independiente, Ecuador.
- IV. Ingeniero Comercial con Mención en Marketing, Master Universitario en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Resumen

El presente trabajo de Investigación se refiere a la ejecución de una Auditoría de Gestión a la empresa lácteos MARCO`S, este trabajo se desarrolló mediante la aplicación de indicadores de gestión en las diferentes etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, Control, y técnicas de auditoría para la recolección de información suficiente y competente, para evaluar el sistema de control interno y así verificar que la utilización de los recursos financieros, materiales y humanos se encuentren dentro de los parámetros establecidos en los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. La Metodología encontrada permitió elaborar una propuesta metodológica expresada en los informes de auditoría de forma gráfica entendiendo que la misma se considera un estudio de caso dentro de la industria de los lácteos correspondiente a la zona 3 del Ecuador. El presente trabajo representa una guía en la elaboración de auditorías de gestión en industrias relacionales, sin embargo solo pretende dar directrices dentro de las mismas, de ninguna manera pretende modificar la teoría existente o representar un documento absoluto al momento de implementar un proceso parecido.

Palabras Clave: Auditoría; hallazgos; indicadores; control; papeles de trabajo.

Abstract

This research work refers to the execution of a Management Audit to the dairy company MARCO`S, this work was developed through the application of management indicators in the different stages of the administrative process: Planning, Organization, Direction, Control, and audit techniques for the collection of sufficient and competent information, to evaluate the internal control system and thus verify that the use of financial, material and human resources is within the parameters established in the efficiency, effectiveness and economy indicators. . The methodology found allowed to elaborate a methodological proposal expressed in the audit reports graphically, understanding that it is considered a case study within the dairy industry corresponding to zone 3 of Ecuador. This work represents a guide in the development of management audits in relational industries, however it only intends to give guidelines within them, in no way does it intend to modify the existing theory or represent an absolute document when implementing a similar process.

Keywords: Audit; findings; indicators; control; work papers.

Resumo

Este trabalho de pesquisa refere-se à realização de uma Auditoria de Gestão para a empresa de laticínios MARCO`S, este trabalho foi desenvolvido através da aplicação de indicadores de gestão nas diferentes etapas do processo administrativo: Planejamento, Organização, Direção, Controle e técnicas de auditoria para a recolha de informação suficiente e competente, para avaliar o sistema de controlo interno e assim verificar se a utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos se encontra dentro dos parâmetros estabelecidos nos indicadores de eficiência, eficácia e economia. A metodologia encontrada permitiu elaborar uma proposta metodológica expressa nos relatórios de auditoria de forma gráfica, entendendo que se trata de um estudo de caso dentro da indústria de laticínios correspondente à zona 3 do Equador. Este trabalho representa um guia no desenvolvimento de auditorias gerenciais em indústrias relacionais, porém pretende apenas dar orientações dentro delas, de forma alguma pretende modificar a teoria existente ou representar um documento absoluto na implementação de um processo semelhante.

Palavras-chave: Auditoria; descobertas; indicadores; ao controle; papéis de trabalho.

Introducción

La zona centro del país se caracteriza por ser comercial, sin embargo la industria productiva y comercial se diversifica en diferentes ramas. (Saá, 2016) La logística comercial ha sido un término de referencia dentro la ciencia denominada auditoria de gestión. (Mancheno, 2018) El término en referencia ha tenido una gran vinculo que se ha hecho explicito con el capital intelectual en las organizaciones y en su forma de gestionar. (León, 2017)

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido. Productos Lácteos de Marco´s está constituida como persona natural, siendo su representante legal Mónica Patricia Campaña Coba, es una empresa netamente familiar, no tiene participación de socios.

Así, en la ciudad de Píllaro, en julio de 1994, nació la empresa lechera, concebida gracias al espíritu creativo y emprendedor de una familia que con un método netamente casero con esfuerzo, tenacidad y trabajo sostenido dieron vida a la empresa Lácteos MARCO´S. Su constitución fijó como objetivo primordial procesar y comercializar la producción exclusiva de yogurt, con el

tiempo y a base de reinversión pudieron obtener una planta artesanal con mayores índices de producción, pero manteniendo como única línea el yogurt.

En el año 2000 implantan la Planta Actual, que es una infraestructura más moderna y apropiada con niveles de producción de 6000 litros de yogurt diario e iniciaron la producción de queso con volúmenes promedio de 600 litros por día. Lácteos D`Marcos ha forjado desde entonces, nombre y prestigio de excelencia; su amplia penetración en el mercado nacional es un reconocimiento por parte de los consumidores, clientes y competencia, que ha sido posible gracias a la suma de capacidades y voluntades de todos lo que han conformado esta empresa, ante el planteamiento de metas cada vez más ambiciosas y de largo alcance que, como consecuencia, la han posicionado a la altura de las exigencias de un mercado que ya es global. (Vivas., 2014)

En el año 2003 iniciaron la producción de leche pasteurizada y homogenizada, paralelamente se incorpora técnicos y profesionales acorde a las necesidades tanto en la parte de producción, administración, mantenimiento y ventas. En su etapa más reciente, la empresa ha replanteado su modelo de negocio, en la búsqueda de un sistema de trabajo eficiente y competitivo que permita tener un desarrollo sustentable en el mercado ecuatoriano. Todo esto basándose en el principio de la generación de valor para consumidores, clientes, personal y accionistas.

En estos más de 24 años, se ha consolidado como una marca que es sinónimo de calidad y servicio, manteniendo su filosofía, la cual es “Reunir lo mejor para crecer con sus clientes”. El último producto a desarrollar es el yogurt con cereal en vasos de 150 CC. La empresa tiene el control permanente de sus dueños por cuanto su residencia se encuentra junto a la planta de producción, lo que permite un mejor control y la toma de decisiones de forma oportuna.

Productos Lácteos de Marco`s está constituida como persona natural, siendo su representante legal Mónica Patricia Campaña Coba, es una empresa netamente familiar, no tiene participación de socios.

Según (Francisco, 2004), dice que “La estrategia es un proceso de seleccionar un plan adecuado para practicar un examen de acuerdo con las normas de auditoria generalmente aceptadas.” La gestión de las estrategias se hace a través de un término contemporáneo denominado competitividad sistémica empresarial, el cual indica que indica que no se puede ser competitivo si no se trabaja como un sistema holístico a nivel de gestión y comunicación. (Mancheno-Saá, 2019)

Desarrollo

Lácteos Marco's ha definido como sus principales objetivos: Brindar productos lácteos de variedad y con altos niveles de calidad, este enfoque para satisfacer las necesidades de los clientes, implementar nuevas líneas de producción, ser una empresa reconocida a nivel nacional por la variedad y calidad de nuestros productos, generar un excelente ambiente de trabajo, fomentar la comunicación con los diferentes departamentos de la empresa.

Al referirse a las Políticas Administrativas se puede ver reflejado el Mantener la estructura orgánica de la empresa, esta última orientada a las necesidades y al desarrollo de nuevos productos. Mantener la buena imagen de la empresa, la cual debe estar vinculada al diseñar los presupuestos en base al plan estratégico de la empresa, mantener un trato justo y equitativo con los clientes y proveedores, brindar seguridad laboral para que los empleados cumplan los objetivos empresariales, fomentar un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo normal de las actividades empresariales, mantener de forma responsable la información Económico-Financiera de la empresa. (Federico, 2003)

Al entender el término de Políticas Contables, se debe considerar que el área contable deberá llevar los registros contables acorde a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La depreciación de activos fijos se realizará con el método de Línea Recta, tomando como base la vida útil de los mismos, entendiendo que el área deberá realizar una revisión periódica para constatar que los activos fijos se encuentren de forma física. Deberá mantener un fondo de caja chica para los gastos menores y urgentes, así todo gasto deberá ser respaldado con su respectivo comprobante el cual debe reunir requisitos fiscales. (Maldonado, 2006)

El dinero recaudado en el día será depositado a más tardar al día siguiente. Los Estados Financieros deben ser elaborados bajo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (Franklin E. ..., 2007)

(Yupanqui Jauregui, 2019) Dice: "Los Recursos son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad". Lácteos Marco's tiene los recursos necesarios para mantener en funcionamiento sus operaciones y así lograr sus objetivos institucionales. Al referirse desde el punto de vista humano Jauregui (2018) menciona que "Es el recurso más importante de la organización, ya que se encargan de controlar el resto de recursos".

Los recursos materiales están conformados por todos aquellos bienes tangibles que facilitan y optimizan el tiempo de los procesos productivos. Lácteos “MARCO´S” cuenta con el siguiente material:

- 5 centros de Distribución Píllaro, Ambato, Latacunga, Quito y Riobamba
- 4 equipos de computación
- 6 teléfonos (fijos y celulares)
- 1 software para la contabilización de transacciones (PEGASUS)
- 8 equipos de comunicación
- 1 reloj biométrico
- Muebles y enseres
- Equipo de oficina

Para la producción Lácteos “MARCO´S” cuenta con los siguientes materiales:

- Leche - Sueros
- Enfriadores - Etiquetas
- Envases - Cartón
- Batidoras -Equipos de reposo
- Productos químicos - Moldes

Los recursos financieros son todos aquellos recursos económicos y monetarios que forman parte de la organización y que fueron obtenidos a través de apalancamiento financiero en instituciones bancarias, igual manera como lo expone Münch (2010), este afirma: “son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores”.

Los recursos financieros Lácteos “MARCO´S”, están conformados por el capital social, el mismo que se está integrado por la aportación del dueño de la empresa: Lácteos “MARCO´S” ha incrementado su capital, para la implementación de nueva maquinaria para la, es por ello que su aporte lo muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1: Aportaciones Accionistas

Accionista	Valor
MONICA PATRICIA CAMPAÑA COBA	USD 45.000,00

Elaborado por: Andrea Medina

A continuación, un resumen de cómo se encuentra el estado de Situación Financiera de Lácteos “MARCO’S”, sin embargo cabe recalcar que el sistema financiero representa la estructura de una organización y su funcionamiento. (Hurtado-Yugcha, 2018)

Tabla 2: Estado de Situación Financiera

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	\$ 74,355.91
(-) Provisiones Corrientes	\$ -1,556.33
Ctas. Y Doc. X. Cobrar Clientes relacionados	\$ 155,633.38
Crédito Tributario A Favor del Contribuyente (IVA)	\$ 102,258.55
Inventario Materia Prima	\$ 12,444.56
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En Almacén	\$ 11,244.92
Inventario Repuestos y Herramientas	\$ 4,152.00
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$ 358,532.99
ACTIVO FIJO	
Inmuebles	\$ 106,238.00
Muebles y Enseres	\$ 2,678.57
Maquinaria, Equipos E instalaciones	\$ 169,215.04
Equipo de Computación y Software	\$ 4,164.38
Vehículos	\$ 58,180.00
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	\$ -156,416.86
Terrenos	\$ 73,000.00
TOTAL, ACTIVO FIJO	\$ 257,059.13
TOTAL, ACTIVO	\$ 615,592.12
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
CTAS. Y DOCT. POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 218,994.03
OTRAS CTAS Y DOCT. POR PAGAR	\$ 18,986.31
TOTALPASIVO CORRIENTE	\$ 237,980.34

PASIVO LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS LARGO PLAZO	\$ 190,508.49
TOTAL, PASIVO LARGO PLAZO	\$ 190,508.49
TOTAL, PASIVO	\$ 428,488.83
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 187,103.29
PATRIMONIO NETO	\$ 187,103.29
TOTA PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 615,592.12

Elaborado por: Andrea Medina

Fuente: Lácteos Marco`s

Sistemas de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que se interconectan para conseguir un fin en común, esto permite que la información se encuentre disponible para quien la desee. La logística comercial a lo largo de su historia en evolución ha logrado combinar varios aspectos para que la organización funcione como un todo. (Mancheno, 2018)

Un sistema de información tiene 4 pasos que son:

- La entrada de Información: Es el proceso por donde se ingresan todos los datos que se requiere.
- El Almacenamiento de Información: Se la puede mantener de forma digital o en archivos físicos.
- El Procesamiento de la Información: El Proceso en el cual la información obtenida, es ordenada y trasladada para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones.
- Salida de Información: Se refiere a la capacidad que tiene el sistema para procesar y sacar la información al exterior.

Administrativo

Los sistemas administrativos tienen como finalidad llevar a cabo el control de forma organizada, de tal manera que garantice la eficiente utilización de los recursos económicos, humanos y técnicos de una organización.

El funcionamiento del sistema administrativo permite llevar a cabo un registro de los recursos que utiliza cada área o departamento de la organización.

Sistemas de comunicación interno

La comunicación interna en una organización permite que se de buena relación entre los miembros de la misma, esto a través de varios medios que los permita estar informados, integrados y motivados, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la empresa:

- Oficios
- Correos electrónicos
- Radios
- Teléfonos

Estos medios que emplea la empresa para la comunicación entre los empleados permiten que todos los empleados sepan en su momento de cualquier información importante que se de en la empresa.

Contable

Para dar cumplimiento con la administración tributaria la empresa realiza las declaraciones del IVA, y de las Retenciones del Impuesto a la Renta de forma mensual, para lo cual se recopilan facturas de compras, los comprobantes de retención del, IVA y del impuesto a la renta.

Esta información la maneja el departamento de contabilidad, en donde realizan los registros contables, para dar efecto a las declaraciones mencionadas. Para esto la empresa cuenta con el sistema contable PEGASUS.

Las características generales del sistema son:

- Cierre de periodos fijos o variables.
- Multimoneda.
- Multiusuario.
- Compatible con la tecnología .net
- Generación de informes.
- DATA Warehousing
- Administra catálogo de los productos.
- Generación de códigos de barra
- Gerencia el uso de sistema a través de niveles de acceso, por perfiles de usuarios

El sistema contable PEGASUS, cuenta con los siguientes módulos:

- ***Módulo de Stock***

La dinámica del mercado exige de la administración del stock de una manera especial, además de registrar los movimientos, es necesario también conocer la ubicación física de los productos dentro de un depósito determinado o la rotación de los mismos.

Con el módulo de stock, el control es total en cualquier circunstancia y se generan factores de análisis para una política de inventario.

- ***Módulo De Mercaderías, Gastos Activos Fijo***

En el competitivo mercado comercial, obtener niveles adecuados de rentabilidad puede representar la misma sobre vivencia de la empresa.

Con el sistema, el universo de compras recibe un tratamiento orientado para brindar la mayor eficiencia operativa y gerencial. Basado en la cadena de demanda, el módulo de Compras ofrece todos los recursos necesarios para un exacto análisis gerencial y operacional, posibilitando compras eficientes.

- ***Ventas***

Es uno de los más importantes módulos del sistema integra y encadena las operaciones de consulta de precios, elaboración de presupuestos, elaboración de pedidos de venta. Todas las operaciones se complementan de forma extremadamente simple y directa.

Todo esto contando con la eficiencia de un completo planeamiento de ventas y la seguridad de un eficiente sistema de aprobación de créditos

- ***Clientes***

De acuerdo a las estadísticas que mantiene la empresa, se estima que la facturación al año en total de los clientes es de \$ 137.652.00.

- ***Proveedores***

La empresa tiene proveedores nacionales e internacionales que ayudan en la producción de los productos lácteos, estos proveen a la empresa de suministros para la elaboración de productos, los proveedores mencionados en el siguiente cuadro son los principales:

- ***Facilidades de Pago***

Los proveedores otorgan a la empresa tiempos y formas de pago, de acuerdo a la cantidad o frecuencia de compra.

Entre los principales proveedores de MARCO'S; tenemos:

- Radel - Descalzi
- Apracom - Agro alimentario
- Prodegel - Silperal
- Printopac - Ambaflex
- Kelloggs - Salcedo y Robles
- Mega Envases - Global Qui

Los proveedores al igual que los Clientes juegan un rol muy importante en la empresa, ya que gracias a ellos la empresa puede garantizar un producto de calidad, y a un bajo precio de venta al público.

Metodología

El presente trabajo de investigación se enmarca en un estudio de caso, que ha sido fundamentado en una revisión literaria previa a la implementación de la auditoría, sin embargo se puede considerar a la misma como retrospectiva porque presenta una fotografía de la empresa a través de un informe de auditoría que representa una propuesta metodológica al momento de implementar un proceso parecido.

Desarrollo

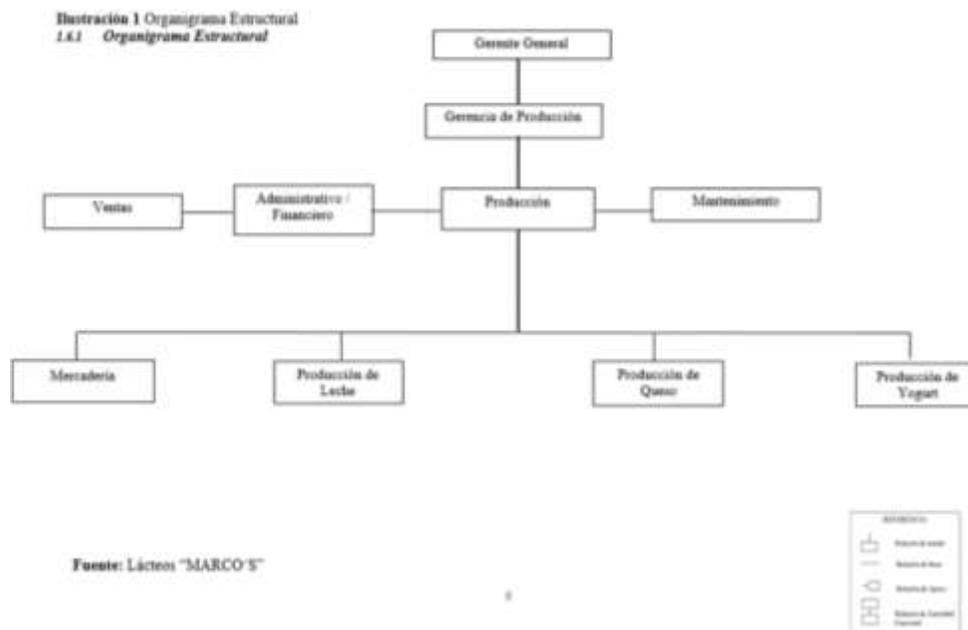
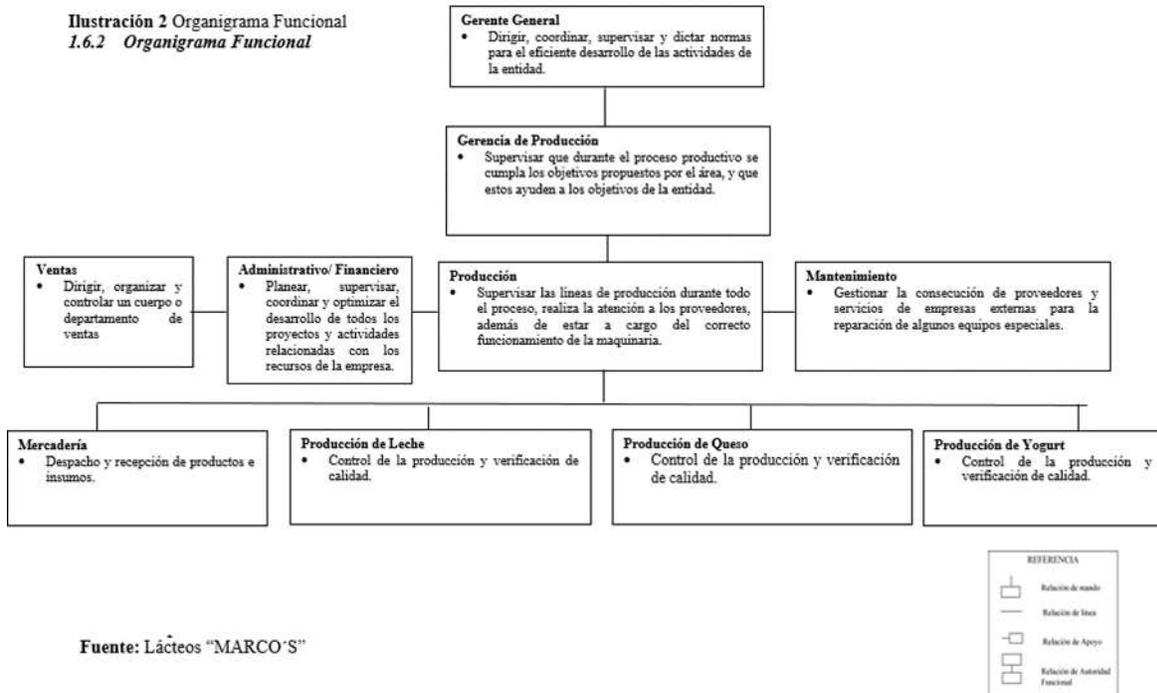


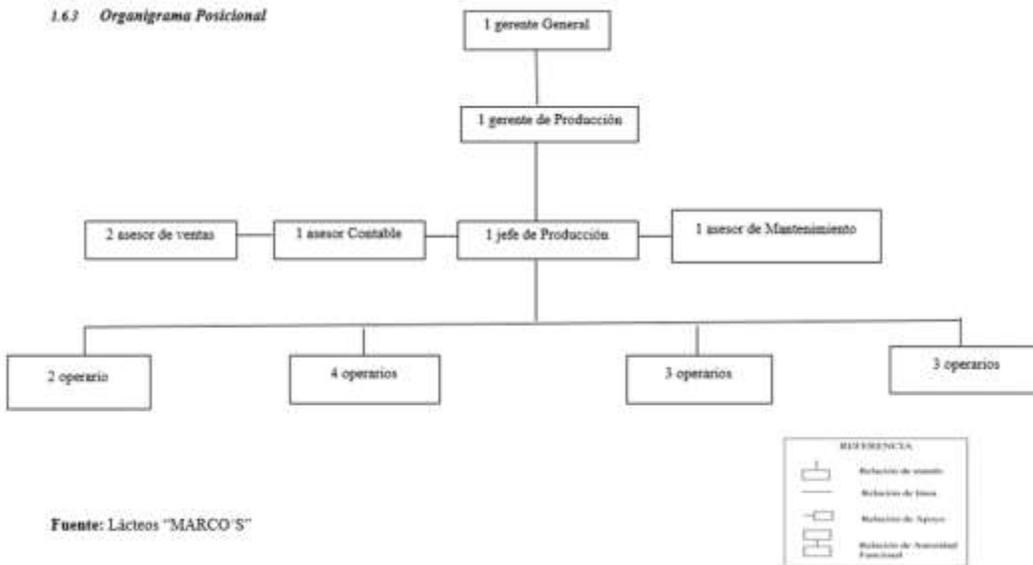
Ilustración 2 Organigrama Funcional
1.6.2 Organigrama Funcional



Fuente: Lácteos "MARCO'S"

7

1.6.3 Organigrama Posicional



Fuente: Lácteos "MARCO'S"

Tabla 1: Programa fase preliminar

		LACTEOS MARCO'S™ AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		PA 1/3	
Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018					
Objetivo: Conocer y evaluar previamente la normativa legal, estructura organizativa y actividades de LACTEOS MARCO'S™.					
Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por		
1	Recorrer las instalaciones de la empresa, observando cada proceso administrativo y operativo.	PT 21/22- PT 22/22	A. M. V		
2	Notificar el inicio de la auditoria a la gerencia de la empresa.	NI 1	A. M. V		
3	Entrevistar a los Jefes Departamentales.	ET 1/10- ET 10/10	A. M. V		
4	Comprobar si las actividades realizadas por la empresa siguen la normativa legal vigente.	OE 2/4- OE3/4	A. M. V		
5	Revisar si los manuales de procesos se encuentran actualizados.	OE 4/4	A. M. V		
6	Verificar que la estructura organizacional de la empresa se encuentre acorde a su situación actual.	PT 8/22- PT 9/22	A. M. V		

Elaborado por: Andrea Medina

Tabla 2: Programa Trabajo Planificación Estratégica

		LACTEOS MARCO'S AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		PA 2/3	
Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018					
Objetivo: Evaluar la eficiencia, eficacia, y rentabilidad de los procesos administrativos y de producción de la empresa.					
Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por		
1	Elaborar indicadores de gestión, para el proceso administrativo.	IG 1/21	A. M. V		
2	Elaborar indicadores de gestión, para el proceso de producción.	IG 21/21	A. M. V		
3	Aplicar cuestionarios de control interno para el Área de Administrativa, y producción.	CCI 1/15- CCI 15/15	A. M. V		
4	Determinar las escalas de medición del riesgo para cada área de estudio.	EM 1/14- EM 14/14	A. M. V		

Elaborado por: Andrea Medina

Tabla 3: Programa de Trabajo Informe Auditoría

LACTEOS MARCO`S AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO DEL INFORME DE AUDITORÍA		PA 3/3	
Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018			
Objetivo: Elaborar el Informe final de Auditoría con información relevante y suficiente para así dar el dictamen de auditoría para lacteos MARCO`S.			
Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por
1	Determinar las desviaciones significativas en cada una de las áreas.	HA 1/12- HA 12/12	A. M. V
2	Desarrollar hojas de hallazgos.	HA 1/12- HA 12/12	A. M. V
3	Elaborar el Informe final de Auditoría de Gestión.	IA 1	A. M. V
4	Proponer un plan de seguimiento para las recomendaciones establecidas en el Informe final de Auditoría.	PS 1/7- PS 7/7	A. M. V

Elaborado por: Andrea Medina

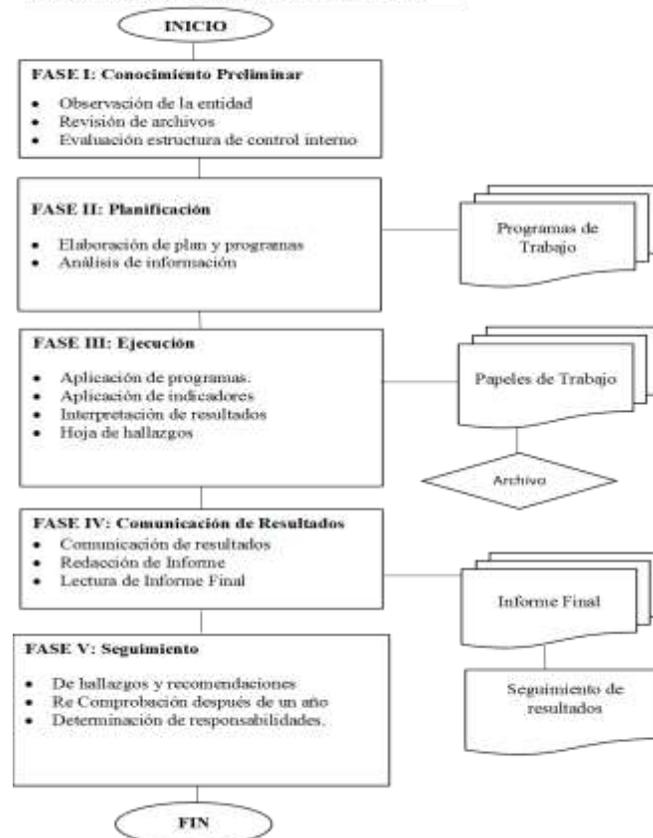
Tabla 4: Indices de Auditoría

ABREVIATURAS	DESCRIPCIÓN
PA	Programa de Auditoría
VP	Vista Preliminar
CCI	Cuestionario de Control Interno
HH	Hojas de Hallazgos
IG	Indicadores de Gestión
IA	Informe de Auditoría
ET	Entrevistas
EM	Escalas de Medición
OE	Obtención de Evidencia
PT	Papeles de Trabajo
CP	Carta Propuesta
NI	Notificación Inicio de Auditoría
PS	Plan de Seguimiento
CM	Criterios de Medición

Elaborado por: Andrea Medina
Fuente: propia

Ilustración 1: Diafragma flujo proceso auditoría

Ilustración 1 Diagrama de flujo proceso de auditoría



Discusión

El análisis de los procesos administrativos es valorar o medir las actividades de planeación, organización, dirección, y control para poder cumplir con las metas propuestas por la organización, usando con una fortaleza los recursos humanos, materiales y financieros que la empresa tiene para poder obtener buenos resultados en el cumplimiento de las metas u objetivos implantados:

Un indicador de gestión permite tener una visión de las consecuencias de las acciones tomadas por las administraciones pasadas, esto permitirá a la nueva gerencia obtener la información necesaria para las decisiones presentes y futuras de la empresa

Según Lorino, Philippe en su obra indicadores de gestión dice: “Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada” .

Entonces se puede asegurar que la aplicación de indicadores, permite a la empresa detectar las necesidades, del área involucrada, pero para ello se debe tener claro el para qué y por qué la necesidad de aplicar un indicador. La empresa no ha generado estrategias para el presente periodo, lo que ha ocasionado que no se pueda estar a la par con la competencia. Como en toda empresa existen políticas internas que permiten que el personal realice sus funciones de manera adecuada, estas deben estar escritas en un manual para que sea considerada como evidencia y pueda ser difundida a cada una de las personas que laboran en la empresa

La gerencia considera que no se ha podido cumplir con la totalidad de los objetivos planteados, debido a que se esperaba contar con un nuevo producto, el cual se detuvo por fuga de información en la empresa. La empresa no ha realizado la actualización de su estructura organizacional desde que inició sus actividades, por lo que no se puede visualizar quienes son los jefes departamentales. Es indispensable que una organización rote a su personal para que no se vuelva indispensable una sola persona en un puesto, así como también se reduce el riesgo de fraude dentro de la organización.

La empresa no cuenta con un manual de funciones que permita a los empleados nuevos conocer sus funciones a realizar, las funciones asignadas a cada trabajador se las ha comunicado en el transcurso del desarrollo de su trabajo.

En toda organización es indispensable la presencia de un manual de funciones, para que los empleados conozcan a ciencia cierta cuáles son sus funciones a realizar. La empresa no cuenta con un manual de procesos que permitan como se desarrollan las actividades en las áreas de la empresa. Un manual de procesos permite al personal tener un apoyo para el desarrollo de sus actividades, en cada una de las áreas de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación del personal, es recomendable mantener al personal capacitado para que desempeñe sus funciones de manera eficiente.

Las enfermedades laborales provocan saturación, colapso físico y mental en los trabajadores debido a las condiciones de trabajo, esto afecta en su actividad diaria dentro y fuera de la empresa.

Es indispensable entender que el enfoque social es muy diferente al enfoque presentado en el actuar de mercado. (Analuisa, 2018)

Tabla 5: Hojas de hallazgos

	"MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 1	HA 1/10
ETAPA: PLANEACION		
FALTA DE DIFUSION DE LA MISION Y VISION CON EL PERSONAL NUEVO		
CONDICION		
Falta de difusión de la misión y visión con el personal nuevo de la empresa.		
CRITERIO		
La gerencia debe socializar la misión y visión al personal de la empresa, mediante charlas y medios electrónicos.		
CAUSA		
Se genera debido a que la gerencia no mantiene el compromiso de llevar a cabo la difusión de la misión y visión de la empresa con el personal.		
EFECTO		
El personal nuevo desconoce las metas planteadas por la gerencia para el siguiente periodo.		
CONCLUSION		
No se preparan planes que permitan la difusión de la misión y visión de la empresa.		
RECOMENDACION N°1		
A LA GERENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que se generen planes para la difusión de la misión y visión de la empresa 		
	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 2	HA 2/10
ETAPA: PLANEACION		
LA EMPRESA NO CUENTA CON ESTRATEGIAS PARA EL PERIODO 2018		
CONDICION		
La Empresa no cuenta con estrategias para el periodo 2018.		
CRITERIO		
Las estrategias deben cambiar para ajustarse a las necesidades del mercado.		
CAUSA		
La empresa no ha realizado un estudio de mercado que le permita visualizar las nuevas tendencias del mercado por tal motivo no se ha generado nuevas estrategias.		
EFECTO		
La falta de respuesta rápida hacia las nuevas estrategias que implemente la competencia para llegar al mercado.		
CONCLUSION		
La gerencia de la empresa no ha generado una planificación estratégica anual, por lo que se dificulta medir el desempeño del personal.		
RECOMENDACION N°1		
AL GERENTE GENERAL:		
<ul style="list-style-type: none"> Se debe realizar una reunión anual con los jefes de cada departamento para la generación de estrategias y políticas que permitan cumplir los objetivos establecidos. 		
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 3		HA 3/10
	ETAPA: PLANEACION NO SE HAN DOCUMENTADO LAS POLITICAS INTERNAS		
CONDICION No se encuentran documentadas las politicas internas establecidas por la administraci3n de la empresa.			
CRITERIO Las politicas que han establecido para la realizaci3n de las actividades diarias de lo trabajadores deben estar estipuladas en un manual de politicas y procedimientos.			
CAUSA Al no mantener por escrito las politicas establecidas por la administraci3n se corre riesgo de que el nuevo personal no cumpla de manera eficiente su trabajo.			
EFECTO El incumplimiento de las politicas por parte del personal, al llevar a cabo las actividades.			
CONCLUSI3N No se ha estipulado por escrito y documentado las politicas internas de la empresa para que asi exista evidencia suficiente sobre los lineamientos que debe cumplir el trabajador durante el desempe1o las actividades diarias.			
RECOMENDACION N°3 AL GERENTE GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda la elaboraci3n y posterior difusi3n con el personal, de un manual de politica y procedimientos para la empresa, con la finalidad de que todas las 1reas cumplan de manera adecuada y eficiente sus actividades. 			
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018	

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 4		HA 4/10
	ETAPA: PLANEACION LOS OBJETIVOS NO SE CUMPLEN AL 100%		
CONDICION Los objetivos que se ha propuesto la gerencia no han sido cumplidos en su totalidad.			
CRITERIO La existencia de objetivos empresariales permite que quienes laboran en la empresa, conozcan lo que se espera lograr al finalizar el periodo.			
CAUSA La gerencia considera que no se ha podido cumplir con la totalidad de los objetivos planteados, debido a que se esperaba contar con un nuevo producto, el cual se detuvo por fuga de informaci3n en la empresa.			
EFECTO Se afecta los resultados esperados al finalizar el periodo, y dem1s metas propuestas por la administraci3n.			
CONCLUSI3N La gerencia de la empresa no contaba con que exista una fuga de informaci3n acerca de las innovaciones propuestas para incrementar con la producci3n de la empresa.			
RECOMENDACION N°4 AL GERENTE GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Crear un departamento que les permita medir el riesgo de cada una de las 1reas, y adem1s de no difundir cierta informaci3n con los empleados. 			
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018	

Tabla 17 Hojas de hallazgos Organizaci3n

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 5		HA 5/10
	ETAPA: ORGANIZACION LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
CONDICION La estructura organizacional de la empresa no refleja su situaci3n actual.			
CRITERIO Los organigramas de la empresa deben detallar cada una de las 1reas con las que cuenta la empresa, asi como tambi3n debe visualizarse a los jefes y las funciones que van a desempe1ar.			
CAUSA No se han actualizado los organigramas desde que se inici3 la empresa.			
EFECTO El personal desconoce c3mo se encuentra la nueva estructura organizacional, pues se han incrementado nuevas 1reas.			
CONCLUSI3N Se concluye que la empresa no cuenta con una estructura organizacional que demuestre la situaci3n actual, dando como resultado una informaci3n incorrecta para el personal que labora en los diferentes puestos de la empresa.			
RECOMENDACION N°5 AL GERENTE GENERAL Y JEFES DEPARTAMENTALES <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que la empresa establezca un orden jer1rquico en cada una de las 1reas departamentales, para poder asi generar los nuevos organigramas de la empresa, y posteriormente su difusi3n con los empleados. 			
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018	

	PILONES LA VICTORIA S.A "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 6		HA 6/10
	ETAPA: ORGANIZACION FALTA DE ROTACION DEL PERSONAL		
CONDICION En la empresa no se aplica la rotaci3n del personal para reducir el riesgo de errores en la empresa.			
CRITERIO Es indispensable que una organizaci3n rote a su personal para que no vuelva indispensable una sola persona en un puesto, asi como tambi3n se reduce el riesgo de fraude dentro de la organizaci3n.			
CAUSA El que una persona se vuelva indispensable dentro de una organizaci3n ocasiona el retraso en los procesos, si dicha persona llegase a faltar en un momento.			
EFECTO La falta de rotaci3n de personal dentro de la organizaci3n representa un riesgo alto de que se cometan irregularidades que ocasionen p3rdidas econ3micas en la empresa.			
CONCLUSI3N La empresa no realiza la rotaci3n del personal, por lo que se expone a un riesgo alto de que se cometan errores.			
RECOMENDACION N°7 AL GERENTE GENERAL: <ul style="list-style-type: none"> Implementar en la organizaci3n la rotaci3n del personal con el fin de que no se vuelvan indispensables en sus puestos de trabajo, y asi asegurar que no se retrasen los procesos. 			
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018	

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 7	HA 7/10
	ETAPA: ORGANIZACION FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES	
CONDICION La empresa no cuenta con un manual de funciones que permita a los empleados nuevo conocer sus funciones a realizar, las funciones asignadas a cada trabajar se las ha comunicado en el transcurso del desarrollo de su trabajo.		
CRITERIO En toda organización es indispensable la presencia de un manual de funciones, para que los empleados conozcan a ciencia cierta cuáles son sus funciones a realizar.		
CAUSA No se ha realizado un manual de funciones que permita a los trabajadores conocer qu actividades van a realizar.		
EFFECTO La falta de un manual de funciones ocasiona que el personal no realice actividades qu deberían estar asignada a su puesto de trabajo.		
CONCLUSION La empresa no cuenta con un manual de funciones lo que ha ocasionado que el personal n se desempeñe de manera correcta y realice funciones que no ayuden al crecimiento de l empresa.		
RECOMENDACION N°7 A LOS JEFES DEPARTAMENTALES: <ul style="list-style-type: none"> Implementar y comunicar a los empleados, un manual de funciones en donde se detalle d manera adecuada las actividades que deben realizar. 		
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 8	HA 8/10
	ETAPA: ORGANIZACION AUSENCIA DE UN MANUAL DE PROCESOS	
CONDICION La empresa no cuenta con un manual de procesos que permitan como se desarrollan las actividades en las áreas de la empresa.		
CRITERIO Un manual de procesos permite al personal tener un apoyo para el desarrollo de sus actividades, en cada una de las áreas de la empresa.		
CAUSA Esto ocurre debido a que no han visto la necesidad de implementar un manual de procesos dentro de la organización se han venido manejando mediante la experiencia, y les ha dado resultados.		
EFFECTO La falta del manual de procesos dentro de la empresa ocasiona que no se ejecuten ciertas tareas, y además no se cuenta con un respaldo documentado de las actividades a realizar.		
CONCLUSION Los diferentes procesos implantados en la empresa no cuentan con un documento de respaldo que garantice cada una de las operaciones realizadas en la empresa.		
RECOMENDACION N°8 A LOS JEFES DEPARTAMENTALES: <ul style="list-style-type: none"> Se recomienda la elaboración de un manual de procesos, así como también su difusión con los empleados de la empresa, para que así conozcan y realicen de forma eficiente los procesos allí descritos. 		
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 9	HA 9/10
	ETAPA: ORGANIZACION AUSENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL	
CONDICION La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal.		
CRITERIO Mantener capacitado al personal de la empresa, permite que este desempeñe de manera eficiente cada una de las actividades que va a realizar en su puesto de trabajo.		
CAUSA La dirección de la empresa no ha tiene planificación para las capacitaciones a los empleados, por lo que algunas de las capacitaciones se han realizado de manera rápida.		
EFFECTO El personal que no se lo mantiene capacitado corre el riesgo de cometer errores.		
CONCLUSION La empresa no cuenta con un plan de capacitación para los empleados, por lo que como el riesgo de que ocurran irregularidades.		
RECOMENDACION N°9 A LOS JEFES DE AREA: <ul style="list-style-type: none"> Elabore un plan para las capacitaciones del personal, en base a las necesidades que se encuentre la empresa. 		
Elaborado por: Andrea Medina	Revisado por: Dr. Silvia Llamuca Mg.	Fecha: 18/03/2018

Tabla 18 Hoja de hallazgos Dirección

	LACTEOS "MARCO S" AUDITORIA DE GESTION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 HALLAZGO 10	HA 10/10
	ETAPA: DIRECCION PREVENCION DE ENFERMEDADES LABORALES	

Fuente: porpia

Elaborado por: Andrea Medina

Conclusión

- La falta de difusión de la misión y visión de la empresa, genera que el personal no conozca la razón de ser y las metas propuestas que tiene la empresa a corto y largo plazo.
- La empresa de Lácteos MARCO`S no ha desarrollado un plan para la difusión de la misión y visión al personal.
- La gerencia de la empresa no ha generado una planificación estratégica anual, por lo que se dificulta medir el desempeño del personal.
- La empresa no realiza la rotación del personal, por lo que se expone a un riesgo alto de que se cometan errores.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones lo que ha ocasionado que el personal no se desempeñe de manera correcta y realice funciones que no ayuden al crecimiento de la empresa.
- Se concluye que la empresa no cuenta con una estructura organizacional que demuestre la situación actual, dando como resultado una información incorrecta para el personal que labora en los diferentes puestos de la empresa.
- La dirección de la empresa no ha propuesto iniciativas para el manejo de las enfermedades laborales de los empleados.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación para los empleados, por lo que corre el riesgo de que ocurran irregularidades.
- Los diferentes procesos implantados en la empresa no cuentan con un documento de respaldo que garantice cada una de las operaciones realizadas en la empresa.
- La gerencia de la empresa no contaba con que exista una fuga de información acerca de las innovaciones propuestas para incrementar con la producción de la empresa.
- Se recomienda la elaboración y posterior difusión con el personal, de un manual de políticas y procedimientos para la empresa, con la finalidad de que todas las áreas cumplan de manera adecuada y eficiente sus actividades.
- La innovación representada a través de los indicadores de gestión puede llegar a indicar el potencial de una organización, de un mercado y al final de una industria. (del Pilar Hurtado-Yugcha, 2021)

- Cada proceso que se ejecuta se mide y se verifica o evalúa es indispensable en la creación de valor al momento de establecer la organización como un todo. (Mancheno-Saá M. J.-S.-S.-Y., 2021)

Referencias

1. Analuisa, D. A., Sánchez, R. Z., & Saá, M. J. M. (2018). Emprendimiento social en Ecuador: análisis del enfoque social vs. enfoque de mercado. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 3(12), 336-350.
2. del Pilar Hurtado-Yugcha, J., Gamboa-Salinas, J. M., Quisimalin-Santamaría, H. M., & Mancheno-Saá, M. J. (2021). Innovación y potencial humano, una relación que marca el turismo actual. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 6(1), 583-605.
3. Federico, H. (2003). *Gestion y auditoria de la calidad*. Colombia: Universidad de Antioquia.
4. Fonseca Vivas. (2014). *Auditoría de gestión Papeles de trabajo*. España: Academica Española.
5. Francisco, Gonzalez. (2004). *Auditoria del mantenimiento e indicadores de gestion*. España: ARTEGRAF S.A.
6. Franklin, E.B . (2007). *Auditoria Administrativa*. México: Pearson Prentice Hall.
7. Hurtado-Yugcha, J. P., Mancheno-Saá, M. J., Gamboa-Salinas, J. M., & Ortiz-Morales, A. G. (2018). Gestión financiera en Tungurahua como paradigma en el liderazgo transformacional. *Polo del Conocimiento*, 3(11), 61-69.
8. León, A., & Mancheno, M. J. (2017). Componentes del capital intelectual un enfoque hacia la innovación de las organizaciones. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 302-314.
9. Maldonado, K. (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoria y Control de Gestion*. España: Ecobook-Editorial del Economista.
10. Mancheno, M. J., Salinas, J. M. G., Miranda, R. F. V., & Yugcha, J. D. P. H. (2018). Caracterización de la logística comercial y su evolución. *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 817-833.

11. Mancheno, M. J., Salinas, J. M. G., Miranda, R. F. V., & Yugcha, J. D. P. H. (2018). Caracterización de la logística comercial y su evolución. *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 817-833.
12. Mancheno-Saá, M. J., & Albán-Bautista, M. L. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(4), 559-577.
13. Mancheno-Saá, M. J., Gamboa-Salinas, J. M., Quisimalin-Santamaría, H. M., & del Pilar Hurtado-Yugcha, J. (2021). Innovación un fundamento en la creación de valor perceptual del turista. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 543-562.
14. Saá, M. J. M., & Miranda, R. F. V. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista publicando*, 3(9), 620-637.
15. Yupanqui Jauregui, M. (2019). El financiamiento, rentabilidad y control interno de las micro y pequeñas empresas del sector servicio del Perú: caso Inversiones Bezu SAC distrito Ayacucho, 2018.

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).