



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

Auditoría de Gestión y su efecto en los Procesos Administrativos de las Empresas empacadoras de Pescado. Caso Eurofish S.A. de la Ciudad de Manta.

**AUTORA:** Lucía Monserrate Baque Anchundia

**TUTORA:** Ing. Nancy Fabiola Pinargote Vásquez, Mg.

**Facultad de Contabilidad y Auditoría**

**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

**Manta - Manabí – Ecuador**

**Abril, 2019**

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-01-F-010</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es "Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos de las empresas empacadoras de pescado. Caso Eurofish S.A", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo **CERTIFICO**, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **BAQUE ANCHUNDIA LUCÍA MONSERRATE** estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2018-2019, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 8 de febrero de 2019.

Lo certifico,

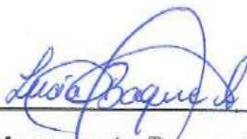
  
**Ing. Nancy Pinargote Vázquez, Mg**  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Auditoría**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe Lucía Monserrate Baque Anchundia con C.I #131555995-3, hace constar que es la autora de la investigación titulada: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU EFECTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS EMPACADORAS DE PESCADO. CASO EUROFISH S.A DE LA CIUDAD DE MANTA”**, el cual constituye una elaboración original y auténtica realizada únicamente con la dirección de mi tutora de tesis.

En tal virtud, expreso que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Manta, abril de 2019



---

Lucía Monserrate Baque Anchundia  
CI: 131555995-3

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los Miembros del tribunal de Grado, aprueban el informe del proyecto de Investigación sobre el tema "Auditoría de Gestión y su efecto en los Procesos Administrativos de las empresas empacadoras de Pescado. Caso Eurofish S.A de la Ciudad de Manta".

Presentado por la Srta. **BAQUE ANCHUNDIA LUCÍA MONSERRATE**

De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, constancia que, el mencionado proyecto está aprobado.

Para constancia firman:



Lic. Pedro Cedeño Mendoza, Mg.  
**Presidente del Tribunal**



Ing. Carmen García Álava, Mg.  
**Miembro del Tribunal**



Ing. Silvana Párraga Franco, Mg.  
**Miembro del Tribunal**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo que he invertido en este proyecto de tesis lo dedico

A Dios, por ser el pilar fundamental en darme la fuerza necesaria en los momentos más difíciles de la carrera.

A mi madre por su amor incondicional, su apoyo, ayuda en las situaciones difíciles y su comprensión, que me permitieron lograr uno de mis objetivos más grandes.

A mis hermanos por la ayuda que me brindaron cada día, por sus enseñanzas y ejemplo a seguir.

A mis queridos amigos y personas especiales que conocí en estos años de estudio, con quienes pasé momentos de calidad y espero en un futuro seguir compartiendo con ellos.

A mis estimados docentes, quienes a más de sus enseñanzas me brindaron su amistad y consejos.

***Lucía Monserrate Baque Anchundía***

## RECONOCIMIENTO

La realización de este proyecto de investigación fue posible, en primer lugar a Dios, por iluminar mi camino recorrido hasta hoy y haberme dado fuerzas en los momentos difíciles.

Sin duda mi mayor agradecimiento será siempre a mi madre María Isabel, a quien le debo todo lo que soy, gracias a su esfuerzo y dedicación he finalizado esta carrera superando todos los obstáculos; a mis abuelitos Blanca y Eduardo que son mis ángeles en el cielo y a mis hermanos Gabriela, Rubén y Luis, que supieron de alguna u otra manera ayudarme cuando más lo necesité.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por abrirme sus puertas para realizarme como profesional en la carrera de Contabilidad y Auditoría, y a sus docentes que me inculcaron sus conocimientos.

En general quisiera agradecer a todos y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, con mis altos y bajos morales, mis amigos y colegas, les agradezco desde lo más profundo de mi corazón por todo el apoyo, cariño y sobre todo la amistad.

## RESUMEN

El presente trabajo se basa en la aplicación de la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos en una empresa empacadora de pescado, teniendo como objetivo determinar la eficiencia, eficacia, verificar el buen uso de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

El fin de este estudio es efectuar un examen a la estructura organizativa de la empresa Eurofish S.A, de sus métodos de control, métodos de operación y el empleo de su recurso humano, lo cual permite determinar las principales barreras de la Gestión empresarial que impiden de cierta forma el desarrollo de las actividades.

Los métodos empleados para la recopilación de la información fueron la observación y metodología de auditoría, según la ISO 9001:2015 y en base a la ISO 19011 en donde se determinó la distribución y el uso inadecuado de los recursos, falta de comunicación de las políticas y procedimientos, incluyendo la descoordinación en las diversas actividades, lo cual permitió sustentar estas anomalías por medio de hallazgos.

La auditoría aplicada es una herramienta de apoyo que evalúa la gestión administrativa dentro de la empresa, lo que permite obtener resultados de los problemas que ocasionan el incumplimiento de lo planificado, determinándose de las recomendaciones necesarias que benefician a la institución auditada.\*

En base a la información recolectada y los resultados obtenidos se elaboró el informe de auditoría, dando a conocer las falencias encontradas, causas, efectos, conclusiones y recomendaciones con las que se podrán tomar decisiones apropiadas y precisas por parte de las autoridades.

## **SUMMARY**

The present work is based on the application of the Management Audit to the administrative processes in a fish packing company, having as objective to determine the efficiency, effectiveness, verify the good use of its resources and the fulfillment of its objectives and goals.

The purpose of this study is to carry out an examination of the organizational structure of the company Eurofish SA, of its control methods, methods of operation and the use of its human resources, which allows determining the main barriers of Business Management that prevent certain way the development of activities.

The methods used for the collection of the information were the observation and audit methodology, according to the ISO where the distribution and inadequate use of resources was determined, lack of communication of policies and procedures, including uncoordination in the various activities, which allowed to sustain these anomalies by means of findings.

The applied audit is a support tool that evaluates the administrative management within the company, which allows obtaining results of the problems that cause the non-compliance of the planned, determining the necessary recommendations that benefit the audited institution.

Based on the information collected and the results obtained, the audit report was prepared, making known the flaws found, causes, effects, conclusions and recommendations with which appropriate and precise decisions can be made by the authorities

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	VII
SUMMARY.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Justificación.....	2
2. Problema.....	3
3. Objeto de la Investigación .....	3
4. Campo de la investigación .....	4
5. Hipótesis .....	4
6. Variables .....	4
6.1. Variable Dependiente .....	4
6.2. Variable Independiente .....	4
7. Objetivos .....	4
7.1. Objetivo general.....	4
7.2. Objetivos específicos.....	4
8. DISEÑO METODOLÓGICO .....	5
8.1. Población.....	5
8.2. Muestra.....	5
8.3. Métodos.....	6
8.4. Técnicas .....	6
I. CAPÍTULO.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
1.1. La Auditoría.....	7
1.2. Importancia .....	7
1.3. Clasificación.....	8
1.4. La Auditoría de Gestión .....	9
1.5. Características .....	10
1.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	10
1.7. Diferencias entre Auditoría de Gestión y Financiera.....	11
1.8. Principios de la Auditoría de Gestión .....	12

1.9.	Alcance .....	12
1.10.	Enfoque .....	13
1.11.	Proceso de la auditoría de gestión .....	13
	Fase I. Conocimiento Preliminar.....	13
	FASE II. Planificación .....	14
	FASE III. Ejecución.....	14
	FASE IV. Comunicación de resultados.....	15
	FASE V. Seguimiento.....	16
1.12.	Conocimiento de la Organización .....	18
1.13.	Herramientas a utilizar .....	18
	Análisis FODA .....	19
1.14.	Contrato de Auditoría.....	21
1.15.	Orden de trabajo.....	21
1.16.	Programa de Auditoría.....	22
1.17.	Recolección y verificación de información .....	23
1.18.	Realización de actividades .....	24
1.19.	Generación de Hallazgos.....	25
1.20.	Registro de no Conformidades .....	26
1.21.	Finalización de la Auditoría.....	26
1.22.	Realización de seguimiento a la Auditoría .....	27
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....		28
1.23.	Definición.....	28
1.24.	Proceso Administrativo .....	28
1.25.	Componentes del Proceso Administrativo .....	29
1.26.	Ventajas del Proceso Administrativo .....	29
1.27.	Control interno .....	30
II.	Capítulo .....	32
Diagnóstico o Estudio de Campo.....		32
2.1.	Antecedentes .....	32
2.2.	Fundamentación Teórica .....	32
2.3.	Reseña Histórica.....	33
2.4.	Estrategia.....	33
2.5.	Flota pesquera .....	34
2.6.	Valores e identidad .....	34
2.7.	Gestión de Calidad .....	34

2.8.	Población .....	35
2.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	35
-	Observación directa.- .....	35
-	Entrevista y encuesta.-.....	35
2.10.	Recursos: Fuentes para la recolección de la información .....	35
2.11.	Tratamiento de la información .....	36
2.12.	Procesamiento de la información.....	36
2.13.	Organigrama Estructural.....	37
a.	Resultados Análisis FODA .....	45
b.	Resultados Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	46
c.	Resultados Análisis PEST.....	46
d.	Objetivos Organizacionales .....	50
	Resultados.....	72
	AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	74
III.	CAPÍTULO .....	79
	PROPUESTA.....	79
	3.1. DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN BASE DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA APLICADA. ....	79
	3.2 Justificación de la propuesta.....	79
	3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	80
	3.3.1 Plan Operativo Institucional.....	81
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
	4.1 Conclusiones .....	84
	4.2 Recomendaciones .....	85
	BIBLIOGRAFÍA .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de Auditoría.....	8
Tabla 2 Diferencias entre Auditoría Gestión y Financiera .....	11
Tabla 3 Conocimiento Preliminar .....	13
Tabla 4 Planificación .....	14
Tabla 5 Ejecución.....	15
Tabla 6 Comunicación de resultados.....	15
Tabla 7 Seguimiento .....	16
Tabla 8 Composición de empleados Área Administrativa .....	35
Tabla 9 Orden de trabajo .....	39
Tabla 10 Contrato de Auditoría .....	40
Tabla 11 Cronograma de Actividades .....	43
Tabla 12 Programa de Auditoría .....	44
Tabla 13 Análisis de Herramientas de estudio.....	45
Tabla 14: Planificación Preliminar .....	48
Tabla 15 Cuestionarios de Control Interno. Ambiente de Control .....	52
Tabla 16 Cuestionarios de Control Interno. Evaluación de Riesgos .....	54
Tabla 17 Cuestionarios de Control Interno. Actividades de Control.....	56
Tabla 18 Cuestionarios de Control Interno. Información y Comunicación.....	58
Tabla 19 Cuestionarios de Control Interno. Supervisión y Monitoreo .....	60
Tabla 20 Entrevista .....	62
Tabla 21 Encuesta a empleados.....	64
Tabla 22 Análisis Pregunta N°1 .....	64
Tabla 23 Análisis Pregunta N°2 .....	65
Tabla 24 Análisis Pregunta N°3 .....	66
Tabla 25 Análisis Pregunta N°4 .....	67
Tabla 26 Análisis Pregunta N°5 .....	67
Tabla 27 Análisis Pregunta N°6 .....	68
Tabla 28 Análisis Pregunta N°7 .....	69
Tabla 29 Análisis Pregunta N°8 .....	70
Tabla 30 Análisis Pregunta N°9 .....	71
Tabla 31 Resultados de Entrevista y Encuesta.....	72
Tabla 32 Registro de No Conformidades N° 1 .....	75

Tabla 33 Registro de No Conformidades N° 2 .....	77
Tabla 34 Plan de Mejoramiento. Recursos Humanos .....	80
Tabla 35 Plan de Operativo Institucional.....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Principios de la Auditoría de Gestión.....	12
Gráfico 2 Flujo del proceso de auditoría .....	17
Gráfico 3: Herramientas de estudio.....	18
Gráfico 4 Matriz FODA.....	19
Gráfico 5 Análisis Porter .....	20
Gráfico 6 Análisis Pest.....	21
Gráfico 7: Elementos de la ISO 19011 .....	22
Gráfico 8 Métodos de recolección y verificación de información.....	24
Gráfico 9 Realización de actividades .....	25
Gráfico 10 Atributos del hallazgo .....	26
Gráfico 11 Componentes del Proceso Administrativo .....	29
Gráfico 12 Componentes del Control Interno .....	31
Gráfico 13 Organigrama Estructural.....	37
Gráfico 14. Análisis FODA EUROFISH S.A .....	45
Gráfico 15 CINCO FUERZAS DE PORTER- EUROFISH S.A.....	46
Gráfico 16 ANÁLISIS PEST EUROFISH S.A.....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista.....	73
Anexo 2 Modelo de Entrevista.....	75
Anexo 3 Registro de No Conformidades.....	77

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es de Auditoría de Gestión para la empresa Eurofish S.A, dedicada al procesamiento y exportación de enlatados de pescado, tiene por objeto realizar un examen de la gestión de la empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, es decir, evaluar si los recursos asignados están siendo administrados con la eficiencia y efectividad con la que se ha programado en la planificación estratégica de la empresa.

La Auditoría de Gestión es una poderosa herramienta de apoyo efectivo para las empresas, ya que se puede conocer las variables y los distintos tipos de controles que se deben producir en la empresa, tomando en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, de eficacia y cumplimiento de los objetivos empresariales, el control operativo y un análisis del control como factor clave de competitividad.

Es imprescindible para una empresa que quiere el éxito, que la organización invierta en la mejora de su cultura interna y aplique metodologías orientadas a alinear sus acciones con la estrategia general de la empresa, a fin de que exista una idea clara de lo que se pretende alcanzar.

En el Capítulo I se encuentra la información en base a lo que vamos a desarrollar en este proyecto de investigación en conceptos muy claros.

En el Capítulo II, se desarrolla el proceso administrativo de la Auditoría de Gestión, aplicando los métodos necesarios para la recopilación de la información, a base el análisis FODA, PEST Y PORTER, además los respectivos papeles de trabajo para la realización de la auditoría y el establecimiento de los programas correspondientes para determinar los hallazgos.

En el Capítulo III, en base a los hallazgos, se determina la propuesta para mejorar los errores encontrados.

En el Capítulo IV, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, que se dan como resultado de la investigación.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

A través del análisis de la organización se puede determinar si el personal de la empresa está utilizando adecuadamente los recursos puestos a su disposición cumpliendo así con los objetivos fijados.

Las empresas deben evaluar la eficiencia de los procesos, para realizar los correctivos necesarios y así tener mejoras para el buen desempeño, además de dar recomendaciones que permitirán a la compañía mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos e implementar actividades de control que permitan optimizar sus recursos.

Mediante el proyecto de investigación se generará información valiosa en función del conocimiento de los Procesos Administrativos de la empresa Eurofish S.A de la ciudad de Manta, además de permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Los resultados de esta investigación aportarán datos de importancia que enriquecerán en los procesos administrativos de las empresas empacadoras de pescado de la ciudad de Manta y de esta forma se ayudará a reconocer las deficiencias que perjudican al área de administración.

## **2. PROBLEMA**

La industria del atún con 65% de participación promedio dentro de la generación de divisas del sector pesquero, se constituye en uno de los puntales de la economía nacional, incluso por los encadenamientos que genera con otras actividades industriales como lo son la industria procesadora de harina de pescado, así como con industrias conexas proveedoras de insumos y materiales al proceso de agregación de valor del atún y otros servicios de soporte a la cadena de valor.

Eurofish S.A es una empresa que ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, este crecimiento ha inducido importantes transformaciones, tanto en infraestructura física, como humana y de gestión. Los cambios registrados en la dirección de la compañía también han provocado una evolución de la metodología de gestión y requiere mejorar sus procesos, con el objetivo de incrementar, mantener y mejorar su producción de bienes.

El principal beneficio de la auditoría de gestión, en la parte administrativa, es el control de las operaciones con la estrategia organizacional, orientando así las acciones y decisiones de sus empleados a un único objetivo común que es materializar la misión y visión de la empresa en forma coherente y consistente, a parte que permitirá descubrir las deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir rentabilidad y crecimiento empresarial.

¿Cómo la Auditoría de Gestión incide en la mejora de los procesos administrativos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

## **3. Objeto de la Investigación**

El presente proyecto de investigación se fundamenta en la Auditoría de Gestión para mejorar la gestión administrativa y los procesos de la empresa Eurofish S.A de la ciudad de Manta.

#### **4. Campo de la investigación**

El campo de investigación serán todos los procesos administrativos de la organización, haciendo énfasis en la planificación, organización, dirección y control.

**Campo:** Administrativo

**Eje temático:** Auditoría de Gestión

**Espacio:** Empresa Eurofish S.A. de la ciudad de Manta.

**Tiempo:** Del 01 de octubre al 31 de diciembre de 2018

#### **5. HIPÓTESIS**

La aplicación de una auditoría de gestión en la empresa Eurofish S.A, ayudará a evaluar el grado de eficiencia y eficacia con la que se cumplen los objetivos y meta en las empresas empacadoras de pescado de la ciudad de Manta.

#### **6. Variables**

**6.1. Variable Dependiente:** Auditoría de Gestión

**6.2. Variable Independiente:** Procesos administrativos en las empresas empacadoras de pescado.

#### **7. Objetivos**

##### **7.1. Objetivo general**

Analizar la gestión de los procesos administrativos y su efecto en la productividad de la empresa Eurofish S.A

##### **7.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar y analizar los posibles riesgos de las actividades operacionales asociados al negocio.
- b) Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la empresa son los más adecuados para sus operaciones.

- c) Adoptar medidas correctivas para controlar la evolución favorable de los procesos administrativos.
- d) Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos asegurando un proceso eficaz de las actividades.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. Población**

En la ciudad de Manta se desarrolla la mayor parte de la actividad atunera del Ecuador, aproximadamente 7.000 personas se dedican a actividades de pesca y se estima que de las aproximadamente 300 embarcaciones industriales con las que cuenta el país el 65% desembarcan en esta ciudad, por lo cual, en la actualidad existe alrededor de 18 empresas dedicadas al procesamiento y exportación de productos derivados del pescado (INEC, 2015).

El presente trabajo investigativo está integrado por toda la Estructura Orgánica de la Compañía Eurofish S.A. en el área administrativa, involucrando a cada departamento.

### **8.2. Muestra**

(Rojas, 2015). Afirma que la muestra es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística.

La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos es decir se requiere de fórmula que viabilice la investigación.

En cambio, la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación es decir no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación.

En el presente trabajo se consideró el muestreo probabilístico simple de las áreas de la compañía EUROFISH S.A.

### 8.3. Métodos

- **Método Deductivo.** Este método se lo utiliza para el estudio y análisis de Leyes, Reglamentos, Normas, etc., que regula las actividades que se llevan a cabo dentro de Eurofish S.A, también para determinar el área problemática partiendo de causas y efectos para conocer el cumplimiento de los objetivos planteados a través de los respectivos indicadores de gestión.
- **Método Inductivo.** Se utiliza en la elaboración del informe de Auditoría, además para poder establecer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis que se extrae de los resultados obtenidos, también para saber que la empresa EUROFISH cuenta con siguientes documentos como: planificación estratégica, plan operativo anual o cédulas presupuestarias.

### 8.4. Técnicas

- **Observación Directa.** Esta técnica se la utiliza para tener una idea global de la institución auditada, también para comprobar el desempeño de las actividades y por ende verificar datos relacionados con la información proporcionada con la finalidad de que la información que se obtenga sea objetiva, oportuna y de fácil manejo.
- **Entrevista y encuesta.** Estas técnicas se las utilizan para la recopilación de información permitiendo conocer aspectos importantes para la elaboración de la Auditoria; y obtener una perspectiva previa del problema y las alternativas a seguir.
- **Cuestionario.** - Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.

# I. CAPÍTULO

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. La Auditoría

Es un estudio que se aplica a las entidades económicas sin importar la actividad que realice, con el objetivo de determinar irregularidades en las acciones ejecutadas a diario por la misma, para concluir con un informe o dictamen que ayudará a la parte directiva a tomar las mejores decisiones y así cumplir con las metas establecidas.

La Auditoría es una parte de la contabilidad. Rodríguez (2012) afirma: “Trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización, mediante el examen, estudio y aval de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias”.

Cook, J & Winkle, G. (2016) indica:

“La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen”.  
(p.5)

Es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

### 1.2. Importancia

Las auditorías en los negocios son muy importantes, porque con los datos económicos registrados define la razonabilidad de la situación real de la empresa.

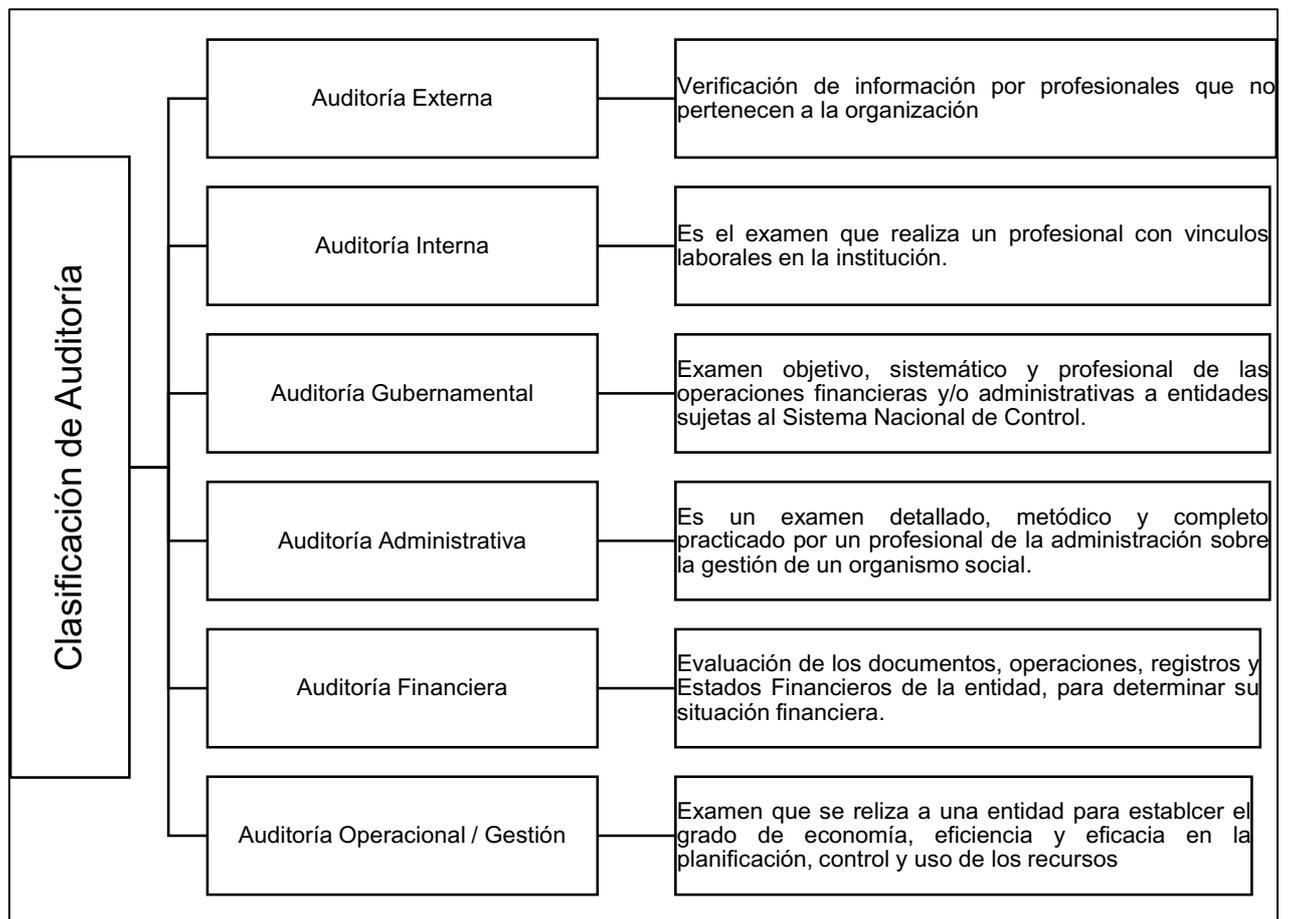
(Lima, 2012), define que “Una auditoría puede evaluar: los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos,

materiales, equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.”

“Las Auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una Auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiable.” Flores (2010)

### 1.3. Clasificación

Tabla 1 Clasificación de Auditoría



Fuente: Flores (2010).

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

#### **1.4. La Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión consiste en medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos que se manejan en la entidad y verificar si de esta manera se están cumpliendo con los objetivos y metas trazadas, al final de este trabajo el equipo auditor emitirá un informe con conclusiones y recomendación para que los directivos tomen las mejores decisiones.

(Rodríguez, 2012) afirma que:

La Auditoría de Gestión “Es el examen y evaluación de la gestión de un órgano, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables”.

Según la Contraloría General del Estado del Ecuador. (2015). “Manual Metodológico para Auditoría de Gestión” indica:

La Auditoría de Gestión es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

Es primordial para la empresa Eurofish S.A. llevar a cabo una Auditoría de Gestión para la revisión y corrección oportuna de sus procesos, enfocados al logro de resultados ya que la empresa está creciendo y es necesaria una reestructuración continua.

Una vez aplicado bien la estructura de la empresa determinando su grado de economía, equidad, eficiencia, eficacia y por medio de recomendaciones se

promueve la correcta administración de la organización para un buen funcionamiento en cada uno de los departamentos.

### **1.5. Características**

- 1) Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- 2) Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- 3) Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- 4) Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- 5) Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- 6) Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

### **1.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Según la ISO 9001:2015 La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- 1) La determinación del grado de conformidad del sistema de gestión que se va a auditar, o de parte de él, con los criterios de auditoría;
- 2) La determinación del grado de conformidad de las actividades, los procesos y los productos con los requisitos y los procedimientos del sistema de gestión;
- 3) La evaluación de la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales y de otros requisitos con los que la organización está comprometida;
- 4) La evaluación de la eficacia del sistema de gestión para lograr sus objetivos especificados;
- 5) La identificación de áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

## 1.7. Diferencias entre Auditoría de Gestión y Financiera

*Tabla 2 Diferencias entre Auditoría Gestión y Financiera*

<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría Financiera</b>
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los estados financieros.
Se efectúa de forma detallada.	Se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pueden participar en su ejecución profesionales de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica.

**Fuente:** Flores (2010).

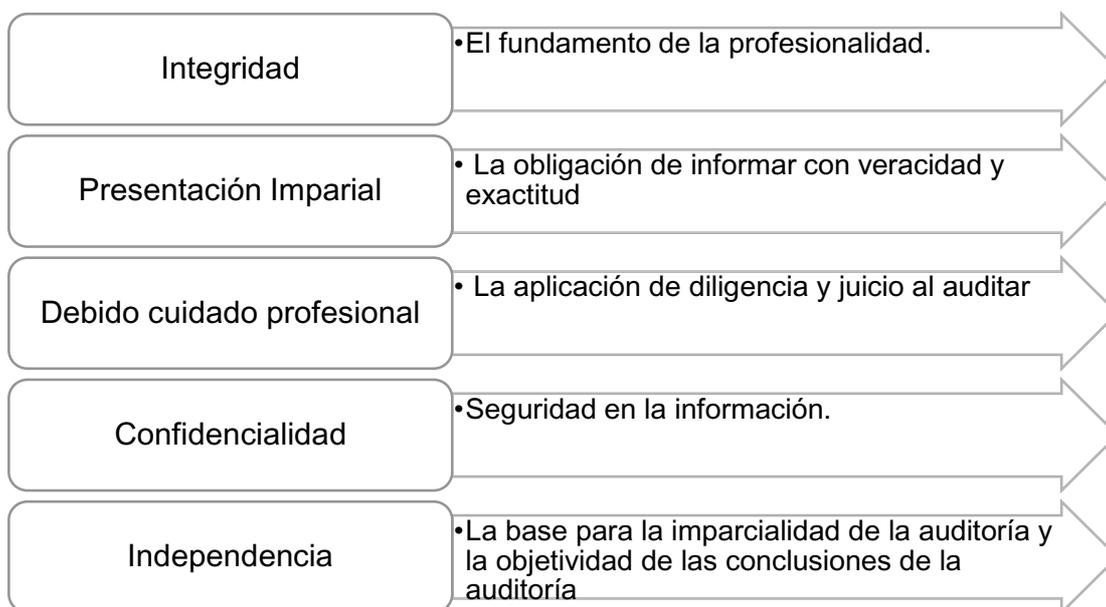
**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

A través de esta tabla comparativa, podemos concluir que la Auditoría de Gestión se encarga de realizar un análisis de los recursos que se manejan dentro de la empresa, es decir en este trabajo utilizaremos indicadores de gestión para poder medir la eficiencia, eficacia y economía, y al final se emitirá un informe, mientras que en una Auditoría Financiera su trabajo se refleja en determinar la razonabilidad de los estados financieros y de esta manera concluir con un dictamen profesional.

## 1.8. Principios de la Auditoría de Gestión

La auditoría se caracteriza por depender de varios principios, estos principios deberían ayudar a hacer de la auditoría una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual una organización puede actuar para mejorar su desempeño (ISO 19011,2011). La adhesión a esos principios es un requisito previo para proporcionar conclusiones de la auditoría que sean pertinentes y suficientes a los resultados finales que emitirán los auditores.

Gráfico 1 Principios de la Auditoría de Gestión



**Fuente:** (ISO 19011,2011)

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

## 1.9. Alcance

La auditoría de gestión evalúa cada aspecto de operaciones, administración y finanzas de la organización, por lo tanto, para determinar el alcance se debe considerar:

- La verificación del cumplimiento de las disposiciones legales que la regulan, procedimientos, manuales, entre otros relacionados.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Comprobación del grado de confiabilidad, calidad y la credibilidad de la información a evaluar.

### 1.10. Enfoque

La ejecución de la auditoría de gestión se la concibe como un enfoque gerencial-operativo porque evalúa la gestión realizada para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.

### 1.11. Proceso de la auditoría de gestión

#### Fase I. Conocimiento Preliminar

**Objetivo:** Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, siendo de más realce la actividad principal a la que se dedica, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría.

*Tabla 3 Conocimiento Preliminar*

Actividades	Resultados a obtener	Formatos y modelos de aplicación
Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades.	Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.	Cuestionarios de control interno, evaluación preliminar de la estructura.
Detectar las fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.	Documentos e información útil para la planificación.	Diagnóstico FODA, análisis Pest y las cinco fuerzas de Porter.
Evaluación de la estructura de control interno, identificando sus componentes y subcomponentes.	Objetivos y estrategia general de la auditoría.	Evaluación de áreas críticas e indicadores de gestión.

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

## FASE II. Planificación

**Objetivo:** Consiste en orientar las tareas hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos para los cuales se debe fijar los pasos a seguir en las actividades a desarrollar. La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollarse, concluyendo con los resultados esperados.

*Tabla 4 Planificación*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados a obtener</b>	<b>Formatos y modelos de aplicación</b>
Revisión y análisis de la información obtenida en la fase I.	Programas de auditoría para cada componente.	Memorando de planificación.
Evaluación de control interno relacionada con el área de estudio.		Cuestionario de evaluación específica de control interno.
Elaboración de programas detallados y flexibles.		Programas de trabajo por componentes y flujo gramas de procesos.

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

## FASE III. Ejecución

**Objetivo:** Consiste en la realización de la auditoría, en donde se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia suficiente y competente, basada en criterios y procedimientos de auditoría.

*Tabla 5 Ejecución*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados a obtener</b>	<b>Formatos y modelos de aplicación</b>
Aplicación de los programas detallados y específicos	Papeles de trabajo.	Estructura del informe de auditoría de gestión.
Preparación de papeles de trabajo.	Hojas de resumen de hallazgos.	
Elaboración de hallazgos significativos.		
Definir la estructura del informe de auditoría.		

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

#### **FASE IV. Comunicación de resultados**

**Objetivos:** El informe final, no solo contiene los errores existentes, sino también hallazgos positivos, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia en la gestión y en el uso de los recursos de la empresa auditada.

*Tabla 6 Comunicación de resultados.*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados a obtener</b>
Redacción del informe de auditoría.	Informe de auditoría.
Comunicación de resultados	

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

## FASE V. Seguimiento

**Objetivo:** Posterior a la realización de la auditoría de gestión, los auditores internos o externos deberán realizar el seguimiento correspondiente.

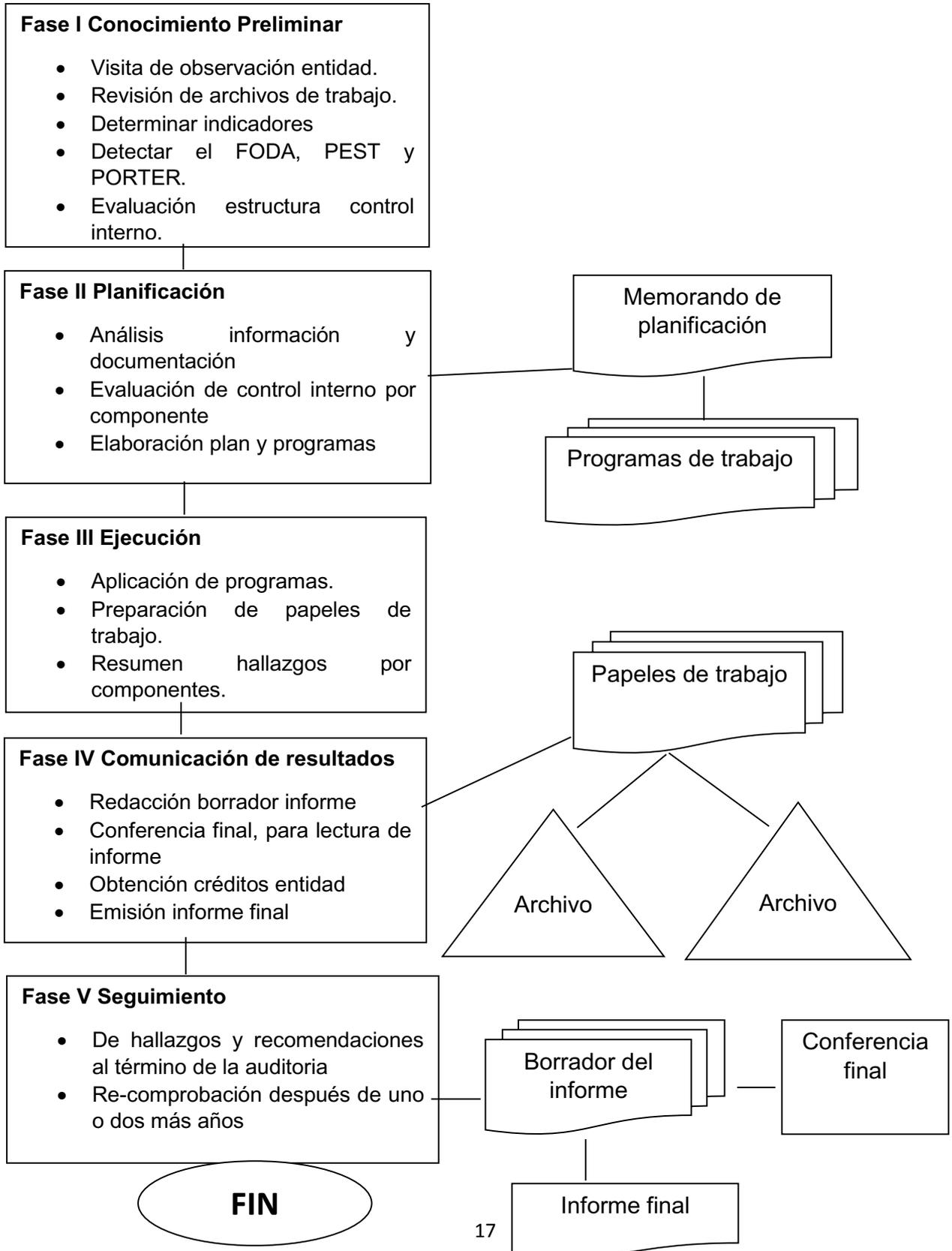
*Tabla 7 Seguimiento*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados a obtener</b>
Comprobar hasta qué punto la administración es receptiva sobre las conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.	Cronograma para el cumplimiento de las recomendaciones.
Realizar una re-comprobación luego de transcurrido un año de la auditoría.	Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados.

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

**INICIO**

Gráfico 2 Flujo del proceso de auditoría



### 1.12. Conocimiento de la Organización

Es de suma importancia que el auditor conozca todos los aspectos de la organización, puesto que cada organización tiene riesgos inherentes, que pueden afectar la evaluación y la mejora de los procesos de la empresa, por lo tanto, conocer estos riesgos permitirá determinar si es conveniente o no aceptar al cliente.

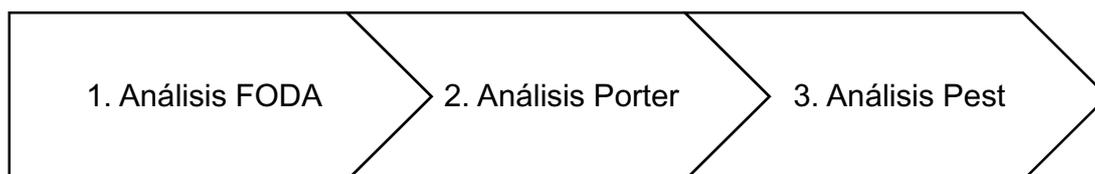
El auditor debe de comprender los requisitos particulares de la empresa, para ejecutar una precisa auditoría de gestión y brindar a la organización confianza sobre la eficacia de su sistema de gestión de calidad y su capacidad para cumplir con los requisitos del cliente.

### 1.13. Herramientas a utilizar

Para el desempeño de una correcta auditoría de gestión, es imprescindible que el auditor obtenga información de la organización, mediante herramientas que permitirán conocer aspectos de la situación de la empresa en relación a sus ventajas, debilidades, clientes, proveedores, entre otros.

Entre las principales herramientas tenemos:

Gráfico 3: Herramientas de estudio

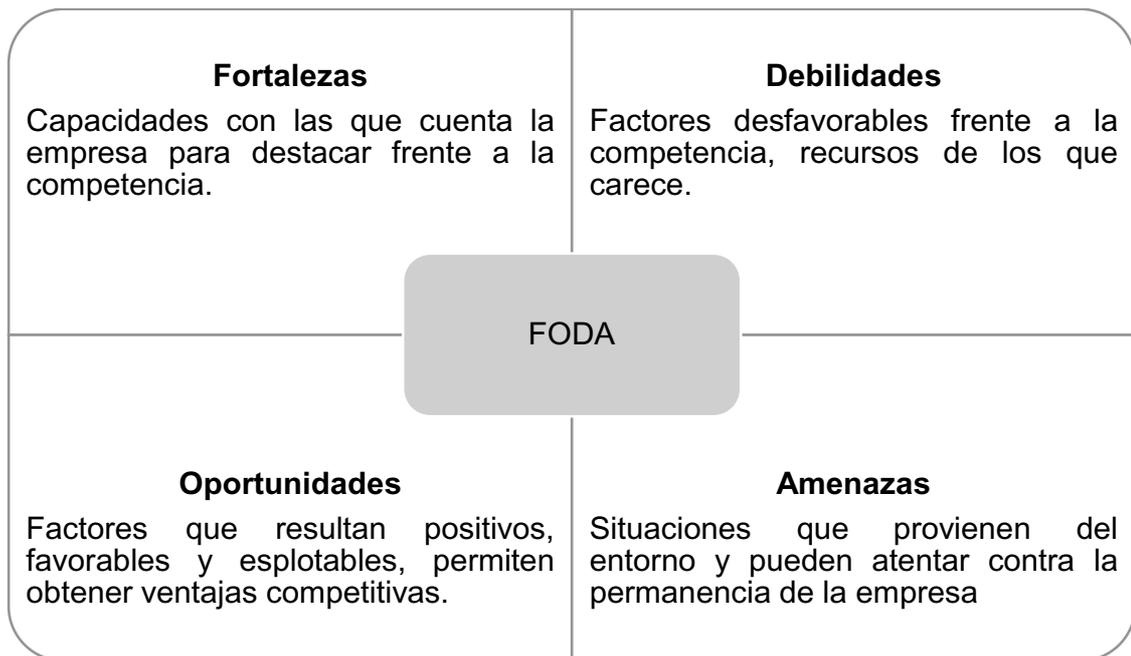


**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

## Análisis FODA

Es una herramienta poderosa para conocer la situación real en que se encuentra una organización y planificar la mejor estrategia de futuro.

Gráfico 4 Matriz FODA



**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

### - Las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Gráfico 5 Análisis Porter



**1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Detecta empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.



**2. Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.



**3. Poder de negociación de los compradores.** Cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado.



**4. Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.** Cuando los productos sustitutos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial.



**5. Rivalidad entre los competidores.** Proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

- **Análisis Pest** .- Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Gráfico 6 Análisis Pest

<b>Factores Pest</b>			
<b>Políticos.</b> Factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa	<b>Económicos.</b> Son los aspectos económicos actuales y futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia.	<b>Socioculturales.</b> Los elementos de la sociedad que pueden afectar en la organización y cómo están cambiando.	<b>Tecnológicos.</b> Cambios tecnológicos que existen y la velocidad con la que se producen.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

#### 1.14. Contrato de Auditoría

Es un medio para realizar una formalización entre la empresa auditora y el cliente debe firmarse por ambas partes previamente al inicio del trabajo del auditor y deberá identificar claramente lo siguiente;

- Las partes contratantes
- El alcance del trabajo a realizar
- El plazo de realización y entrega del trabajo
- El plazo de duración del contrato, el número de horas estimadas para la realización del trabajo, los honorarios y una cláusula de confidencialidad.

#### 1.15. Orden de trabajo

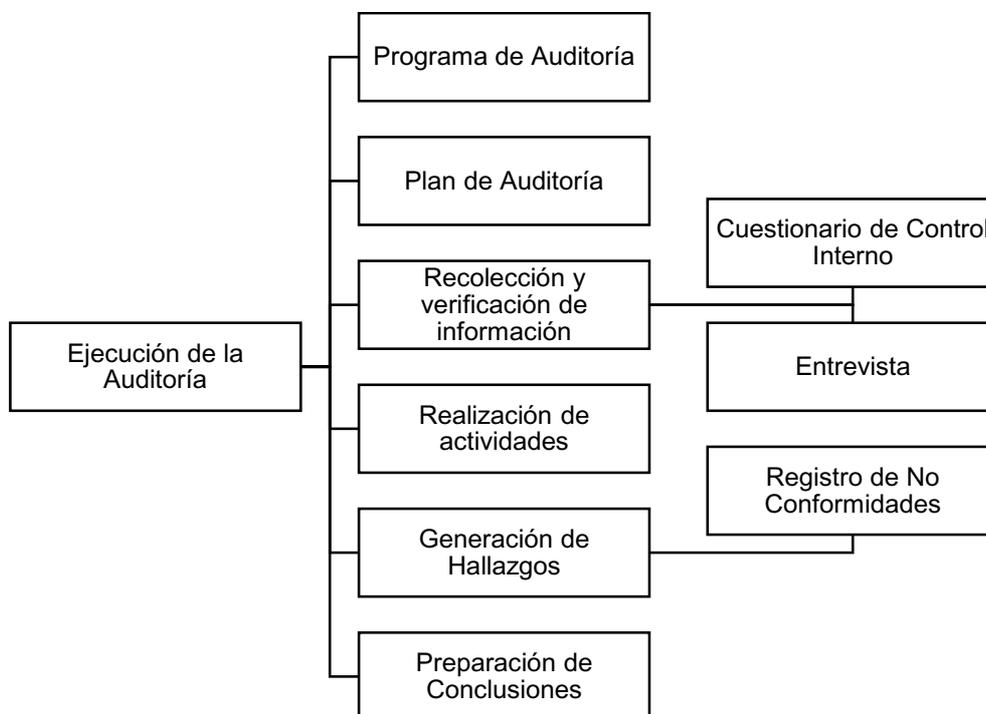
Documento emitido por el Auditor Interno y que está dirigido por un jefe de equipo; donde se establece:

- El examen a realizarse

- El período y los objetivos
- La conformación del equipo de trabajo.

Se debe ejecutar una Auditoría a los procesos administrativos, para determinar las falencias de la empresa y mediante las recomendaciones emitidas por el auditor, mejorarlas para alcanzar los objetivos.

Gráfico 7: Elementos de la ISO 19011



**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

### 1.16. Programa de Auditoría

El programa de auditoría contribuye a la determinación de la eficacia del Sistema de Gestión que se quiere auditar, además según la ISO 19011 este programa debe incluir cierta información y recursos necesarios para organizar y realizar las

auditorías de forma eficiente y eficaz dentro de los periodos de tiempo específicos, por lo que se pueden incluir:

- Los objetivos del programa de auditoría y las auditorías individuales.
- Alcance, número, tipos, duración, ubicación y calendario de auditorías.
- Los procedimientos del programa de auditoría.
- Criterios de auditoría.
- Métodos de auditoría.
- Selección de equipos auditores.
- Recursos necesarios.
- Procesos utilizados para tratar la confidencialidad, la seguridad de la información, la salud y la seguridad y otros.

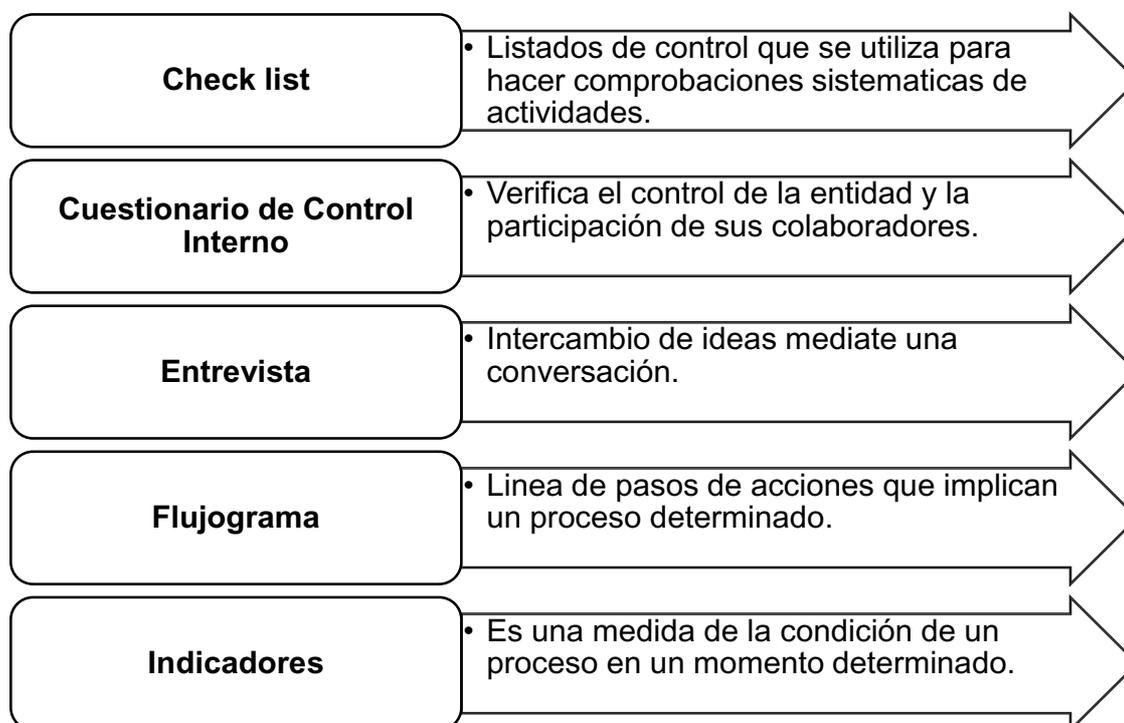
#### **1.17. Recolección y verificación de información**

La evidencia de auditoría debe ser información verificable, siendo esta recolectada por medio de un muestreo apropiado.

Existen diversos medios para recolectar información, de acuerdo con la ISO 19011, los métodos escogidos para una auditoría dependen de los objetivos, alcance y criterios de auditoría definidos.

La aplicación de una variedad y combinación de diferentes métodos de auditoría puede optimizar la eficiencia y efectividad del proceso y los resultados de la auditoría.

Gráfico 8 Métodos de recolección y verificación de información



**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

### **1.18. Realización de actividades**

La norma ISO 19011 indica que después de la reunión de apertura se procede a realizar las siguientes actividades:

Gráfico 9 Realización de actividades



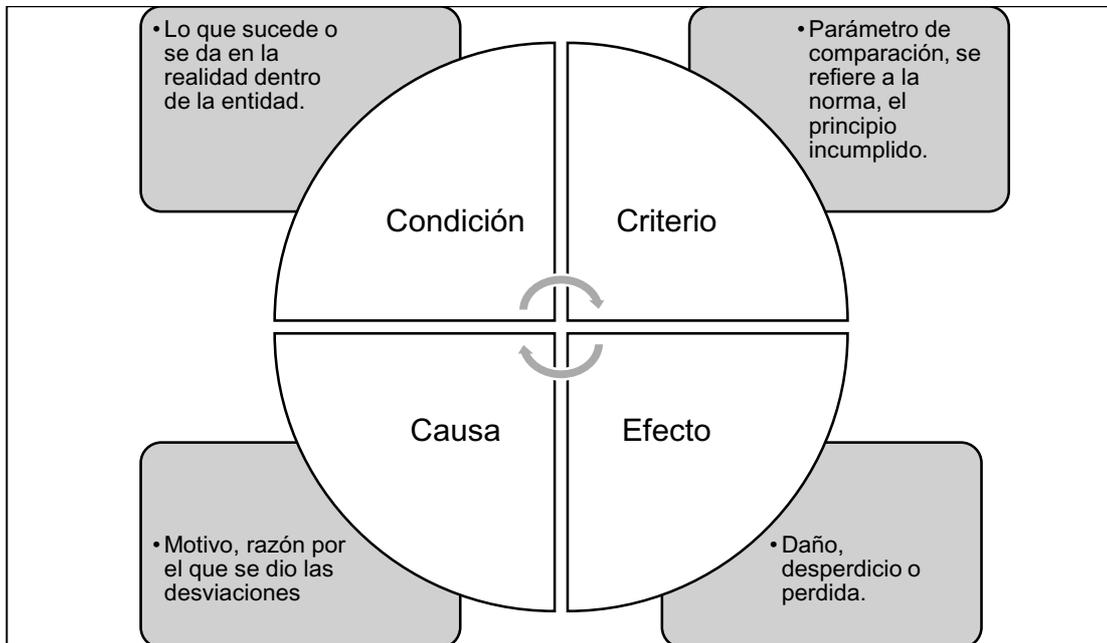
**Fuente:** (ISO 19011,2011)

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

### 1.19. Generación de Hallazgos

Es la etapa más extensa de la auditoría de gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que implica que tenga los 4 atributos (condición, criterio, causa, efecto) y conviene transcribir un criterio de interés para la organización auditada (Maldonado, 2014)

Gráfico 10 Atributos del hallazgo



Fuente: (Maldonado, 2014)

Elaborado por: Lucia Baque Anchundia

### 1.20. Registro de no Conformidades

Para los registros de las no conformidades, debería considerarse lo siguiente:

- La descripción de los criterios de auditoría o la referencia a los mismos.
- La declaración de no conformidad.
- La evidencia de la auditoría.
- Los hallazgos de la auditoría relacionados, si es aplicable.

### 1.21. Finalización de la Auditoría

La auditoría concluye cuando todas sus actividades planeadas hayan sido llevadas a cabo.

Los documentos que conforman el informe de auditoría deben conservarse o destruirse siempre y cuando las partes participantes estén de acuerdo y se cumplan con los procedimientos del programa de auditoría y los requisitos aplicables.

## **1.22. Realización de seguimiento a la Auditoría**

De acuerdo con las conclusiones y los objetivos ya establecidos en la auditoría se puede indicar la necesidad de acciones correctivas, preventivas o de mejora.

Estas acciones son decididas y emprendidas por el auditado en un tiempo acordado y la verificación de esta puede ser parte de una auditoría posterior.

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1.23. Definición**

Anzola (2010) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

La gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

### **1.24. Proceso Administrativo**

Según (Amador, 2010) establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

Según (Hernández & Palafox, 2012) definen al proceso administrativo como “el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, la conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.” El Proceso administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

El proceso administrativo está dentro de las organizaciones y sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez Ricalde, 2014)

### 1.25. Componentes del Proceso Administrativo

Gráfico 11 Componentes del Proceso Administrativo



Elaborado por: Lucia Baque Anchundia

### 1.26. Ventajas del Proceso Administrativo

Las principales ventajas que ofrece el proceso administrativo son:

- 1) Estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.
- 2) Obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.

- 3) Proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración el patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- 4) Reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

### **1.27. Control interno**

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.” (Amador, 2010).

Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

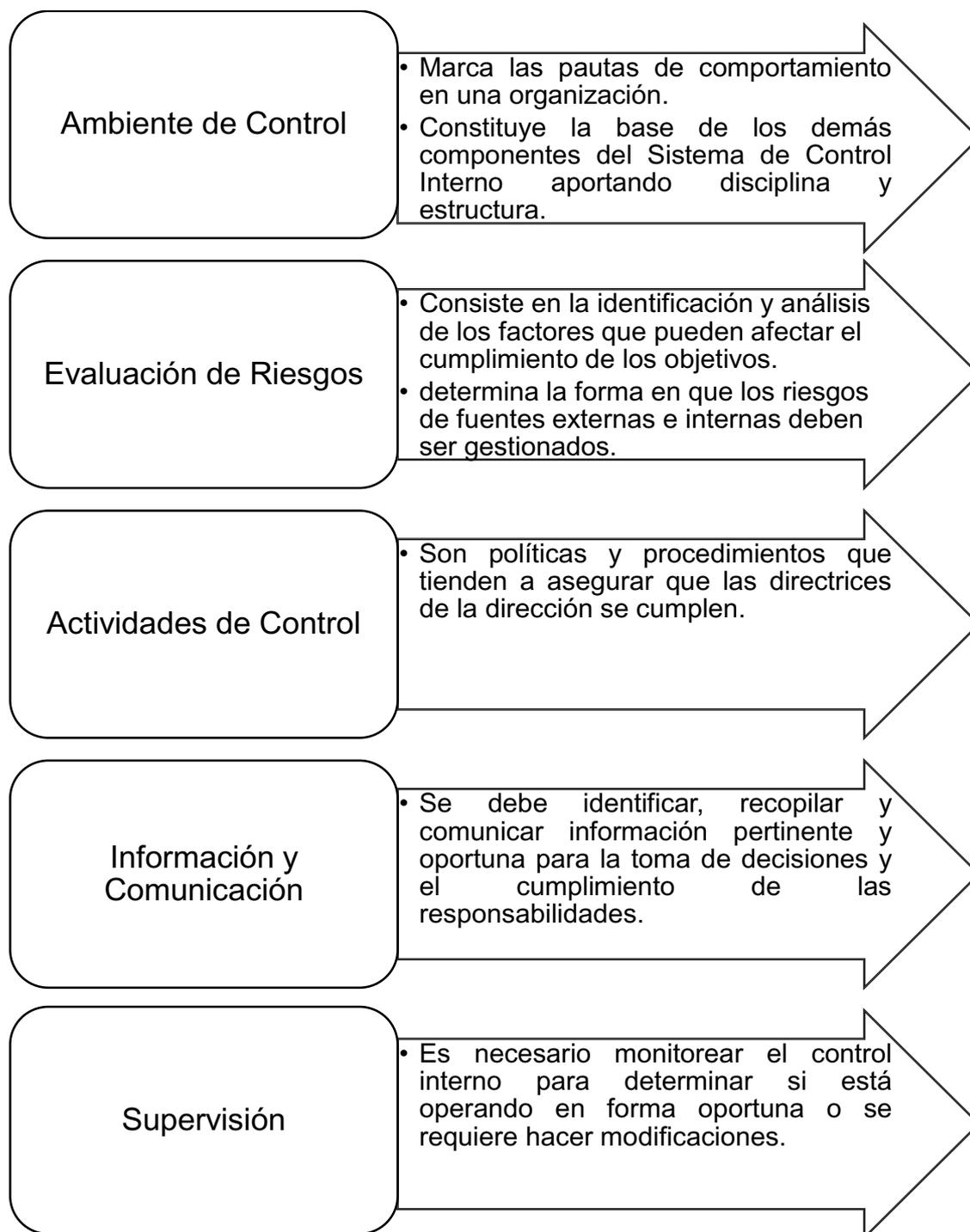
El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, con la finalidad de poder repararlos y evitar su repetición.

#### **1.27.1. Componentes del Control Interno**

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí y se derivan de la manera en la dirección administra a la empresa y sus componentes son:

Gráfico 12 Componentes del Control Interno



Elaborado por: Lucia Baque Anchundia

## **II. Capítulo**

### **Diagnóstico o Estudio de Campo**

#### **2.1. Antecedentes**

Para determinar la situación actual de la empresa EUROFISH S.A antes de proceder a la aplicación de la Auditoría de Gestión, se realizó entrevistas y encuestas a los funcionarios para determinar las fortalezas y debilidades que existen en el área administrativa.

Desde el punto de vista de quien realiza la Auditoría de Gestión, el diagnóstico permitió determinar las principales barreras de la Gestión Empresarial que impiden el cumplimiento de las funciones, el desempeño correcto y eficaz de las metas, objetivos, políticas y procedimientos de la empresa; buscando en ello la eficiencia en el desarrollo de las actividades, el mismo que se basó en el estudio de los documentos proporcionados por la Jefe del Departamento de Recursos Humanos y su respectiva entrevista.

#### **2.2. Fundamentación Teórica**

La Auditoría de Gestión es un estudio en el que muy pocas personas han trabajado como tema de investigación, es importante tanto en el sector público como en el privado, ya que mediante su aplicación se ha logrado detectar deficiencias en diferentes áreas, las mismas que afectan en forma negativa el correcto y eficiente desarrollo institucional, sin embargo, luego de una revisión, es importante mencionar aquellos acontecimientos que tomaron relevancia dentro de la empresa EUROFISH S.A., detectando oportunamente las deficiencias que se estén dando y al ser examinadas a tiempo, podrían disminuir altos índices de dificultades que no permiten el completo desenvolvimiento de la entidad.

### **2.3. Reseña Histórica**

Es una de las empresas ecuatorianas líder en la exportación de atún. Con una producción de 45.000 TM al año abasteciendo a mercados de todo el mundo. Ubicada en la ciudad de Manta, principal puerto atunero del Ecuador. Hace más de 20 años iniciaron sus operaciones con tres barcos atuneros y planta de procesamiento tenía una capacidad de producción de 50 TM de lomos precocidos por día.

Tres años después iniciaron las operaciones de enlatado de atún con la presentación de lomititos en aceite bajo la marca Manabí. Con el tiempo creció su portafolio de productos, incluyendo pouches, especialmente para exportación a mercados de Estados Unidos y Europa.

Ampliaron la planta física para los procesos de etiquetado, encartonado, bodega de insumos y producto terminado, y las instalaciones de almacenamiento y así se pudo alcanzar una capacidad de proceso de 31.000 TM al año para el 2008.

Hoy en día cuentan con una flota pesquera de 21 barcos y con un volumen de almacenamiento en frío de 11.000 TM, se amplió la línea de producción para iniciar el proceso de formatos 1/4 club y hansa.

### **2.4. Estrategia**

Mantiene una alianza estratégica con buques pesqueros del grupo industrial al que pertenece, y de esta manera asegura el abastecimiento de la materia prima que utiliza en su proceso además en sus instalaciones cuenta con cámaras de frío donde puede almacenar 10.000 toneladas de atún

Se preocupa por el medio ambiente, ya que promueve una política de responsabilidad social y empresarial que se caracteriza por la transparencia en su sistema integrado de gestión. De esta manera responde a las crecientes demandas sociales y actúa en beneficio de los derechos humanos, de la integración con sus empleados y del respeto con la realidad social y medio ambiental donde desarrolla su actividad.

## **2.5. Flota pesquera**

Contar con una flota propia de 21 barcos garantiza el abastecimiento constante y la calidad de nuestra materia prima. En la actualidad tiene una capacidad de captura de 30.000 TM por año, lo que representa el 70% de la materia prima que se requiere. A ella se suman barcos aliados que trabajan bajo nuestros estándares de calidad, asegurando un control y seguimiento de las mejores prácticas en todo el proceso, desde el momento de la pesca hasta la entrega a nuestra planta.

## **2.6. Valores e identidad**

La ética, calidad del trabajo, cooperación, eficiencia, mejora continua y el empoderamiento de los colaboradores para generar sentido de responsabilidad, son actitudes que rigen a la entidad; y surgen de las competencias establecidas en el Código de Ética y Responsabilidad Social que tiene la empresa.

## **2.7. Gestión de Calidad**

Eurofish S.A., cuenta con más de 1500 colaboradores, representado con el 61% de mujeres, las que representan un eslabón importante en el procesamiento del atún, por la delicadeza, precisión, higiene y seguridad que se requiere para limpiar el pescado.

La empresa realizó una inversión para adecuar su infraestructura de manera adecuada y en programas para garantizar la salud, mediante la prevención de enfermedades cardíacas y cáncer, y a su vez una adecuada nutrición de sus colaboradores también cuenta con programas de Educación Continua, educación en salud, becas escolares y becas para estudiar inglés, para los hijos de colaboradores que tienen un buen desempeño escolar.

Tienen como prioridad el respeto al derecho de libertad de asociación y negociación colectiva, que cualquier colaborador puede presentar sus inconformidades, así mismo tienen derecho a jornadas laborales decentes en un ambiente sano y seguro, recibiendo una remuneración justa. Cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, que implica el manejo de certificaciones de calidad y proceso.

## 2.8. Población

La población constituye el número de trabajadores que contiene el área investigada. Esta población es de tipo finita se conoce el número de individuos que conforman el área administrativa son: 40. Se realizó la encuesta al número total.

Tabla 8 Composición de empleados Área Administrativa

N°	Departamentos	# Empleados	Porcentaje
1	Cobranzas	4	10%
2	Administración	5	12.50%
3	Contabilidad	5	12.50%
4	Compras	4	10%
5	Logística	4	10%
6	Talento Humano	10	25%
7	Facturación	8	20%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivos de la empresa Eurofish S.A.

## 2.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para desarrollar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación directa.**- Se pudo observar y verificar los aspectos más relevantes de la empresa para comprobar si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos establecidos.
- **Entrevista y encuesta.**- Los instrumentos utilizados en la recolección de los datos fueron de entrevista y encuesta, se los elaboró en base al diagnóstico de la empresa y se requirió la colaboración del personal administrativo y con la información obtenida se determinaron las deficiencias.

## 2.10. Recursos: Fuentes para la recolección de la información

Se realizará el levantamiento de información mediante una entrevista realizada al Gerente General de la empresa y un cuestionario aplicado a la totalidad de la población estudiada.

Los resultados del cuestionario se tabularán mediante cuadros estadísticos, gráficos con porcentajes y un breve análisis para que sea el soporte para la ejecución de la propuesta.

### **2.11. Tratamiento de la información**

La entrevista aplicada a la Jefa del Departamento de Recurso Humano se encuentra en el Anexo 1 y la encuesta aplicada al área administrativa se encuentra en el Anexo 2, la información se procesó y cada pregunta compuesta por ítems de selección múltiple.

La tabulación de la información se la realizó de manera computarizada a través de gráficos estadísticos tipo circular detallado en porcentajes y el análisis realizado de manera descriptiva, siendo este un estudio individual a cada pregunta realizada, en relación con la operatividad de las variables.

### **2.12. Procesamiento de la información**

En el análisis global, se pretende conocer las necesidades prioritarias y las falencias con las que cuenta los departamentos del área administrativa, en el proceso de mejora continua que debe tener. A su vez, se evalúa si cuentan con los recursos tecnológicos necesarios y si el personal a cargo está debidamente capacitado. Finalmente, los resultados son comparados con las preguntas iniciales de la investigación.

El área administrativa de la empresa se la procesa de la siguiente manera:

1. Depuración de los datos en base a la validación del cuestionario
2. Codificación de la información
3. Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos
4. Análisis y comentarios



**APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA  
EMPRESA EUROFISH S.A**

## FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

### Tabla 9 Orden de trabajo

<p>Manta, 01 de octubre 2018 Orden de Trabajo N° 001-2018</p>
<p>Señorita Lucía Baque Anchundia <b>AUDITORA LIDER</b> Ciudad. - De mi consideración: De conformidad con las disposiciones reglamentarias y en cumplimiento a un requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, se designa a usted como auditora para que proceda a realizar la auditoría a los procesos administrativos de esta empresa. Los objetivos de la auditoría estarán orientados a:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluar el control interno de la empresa a fin de determinar el grado de confiabilidad, a través de la elaboración de cuestionarios de control interno, entrevista y encuestas al personal; programas de auditoría detallados y flexibles, confeccionados de acuerdo con los objetivos de la empresa.</li><li>2. Evaluar el cumplimiento de los objetivos.</li><li>3. Verificar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos humanos y materiales en las áreas administrativas.</li><li>4. Detectar posibles falencias y debilidades, a fin de sugerir los correctivos necesarios.</li></ol> <p>El tiempo estimado para la presente auditoría será de 60 días laborables, al término del presente trabajo se servirá presentar el informe correspondiente.</p> <p>Atentamente, Ing. Olmedo Zambrano <b>Gerente General</b></p>

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

Tabla 10 Contrato de Auditoría

<p><b>BAQ</b> AUDITORA</p>	<p><b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>CONTRATO DE AUDITORÍA</b></p>	<p><b>CA-01</b> <b>LMBA</b></p>
<p>Para la realización de la Auditoría de Gestión, se elaboró un contrato en el cual se pone a conocimiento al Gerente General las estipulaciones que regirá a la auditoría; emitiendo el siguiente modelo de contrato:</p> <p><b>CONTRATO DE AUDITORÍA</b></p> <p>En la ciudad de Manta, a los 04 días del mes de octubre del dos mil dieciséis, en forma libre y voluntaria, por una parte, comparecen: el Ing. Olmedo Zambrano, en calidad de GERENTE GENERAL EUROFISH S.A., y por tanto Representante Legal de la institución; que en adelante se denominará "Contratante", y por otra Lucía Monserrate Baque Anchundia con CI. 131555995-3, egresada de Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; que también en adelante se llamará "Contratista", quienes convienen en suscribir el presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:</p> <p><b>PRIMERA. ANTECEDENTES.-</b> De conformidad con las necesidades actuales de la Empresa Eurofish S.A ha resuelto contratar los servicios de Auditoría de Gestión, para que examinen la utilización de los recursos y poder determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las actividades desempeñadas por la organización en el período 2018.</p> <p><b>SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO.-</b> El objeto del presente contrato es la realización de la Auditoría de Gestión a las actividades desempeñadas en la Empresa Eurofish S.A. El Examen a realizarse y sus resultados se concluirán con la presentación del Informe Final.</p> <p><b>TERCERA. EL PLAZO.-</b> El Plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 60 días laborables, contados a partir de la fecha en que se firme dicho contrato. El plazo</p>		

fijado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

**CUARTA. VALOR DEL CONTRATO.** - No se establece ningún valor del contrato debido a que el trabajo de auditoría de gestión a desarrollare es con el propósito de cumplir el requisito para la titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para acceder a la respectiva información.

**QUINTA. CONFIDENCIALIDAD.-** La información proporcionada por parte de la institución auditada será considerada como confidencial y de uso exclusivo para la preparación y desarrollo de la auditoria, esta información deberá mantenerse bajo el cuidado y pertenencia de los auditores no pudiendo ser divulgados salvo autorización expresa por escrito de la autoridad competente del ente auditado. El auditor deberá mantener total discreción en el manejo de la información.

**SEXTA. PAPELES DE TRABAJO.-** Los papeles de trabajo serán considerados expresamente de propiedad de los auditores que ejecuten el presente trabajo de Auditoría de Gestión y por ningún concepto serán de propiedad de la institución auditada.

**SÉPTIMA. OBLIGACIONES DEL AUDITOR.-** Las obligaciones de los auditores en el presente trabajo de auditoría serán las siguientes:

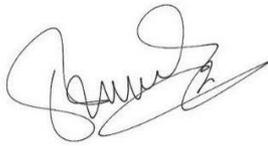
- a) Aplicar la Auditoría de Gestión a la Empresa Eurofish S.A. por el periodo 2018.
- c) Elaboración y presentación del informe final del trabajo de auditoría

**OCTAVA. OBLIGACIONES DEL ENTE AUDITADO.-** Para la realización del presente Contrato la Empresa se compromete:

a) Durante el desarrollo del trabajo de auditoría los auditores tendrán acceso a toda la documentación necesaria, para realizar su trabajo.

**NOVENA. DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.-** Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la ciudad de Manta.

**DIEZ. ACEPTACIÓN.-** Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato los suscriben con su firma y rúbrica en el mismo lugar y fecha ya indicados. En la ciudad de Manta, a los diecinueve días del mes de octubre del 2018.



Ing. Olmedo Zambrano  
GERENTE GENERAL



Srta. Lucía Baque  
AUDITOR JUNIOR

Tabla 11 Cronograma de Actividades

<b>BAQ</b> AUDITORA		<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE</b> <b>2018</b> <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>					<b>CA-01</b> <b>LMBA</b>	
		<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	Tiempo expresado en: <b>Meses</b>				
<b>Sep</b>	<b>Oct</b>			<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>		
1.	Visita previa a las instalaciones de Eurofish S.A	----	--					
2.	Elaborar Contrato de Auditoría.		-----					
3.	Preparación de analíticas de herramientas de estudio. -Análisis FODA, Pest y Porter		----					
4.	Elaborar Cuestionarios de Control Interno. COSO I		----					
5.	Elaborar Entrevista y Encuestas para aplicación al personal.		---					
6.	Verificación en los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, entrevista y encuestas.		--	--				
7.	Establecer papeles de trabajo para las No Conformidades encontradas.			---	--			
8.	Preparar el borrador del informe.					-----		
					Elaborado por:  LMBA		Fecha: 10/10/2018	

Tabla 12 Programa de Auditoría

<b>BAQ</b> AUDITORA	<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE</b> <b>2018</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>			PP-01 LMBA
<b>Objetivo General</b>				
Tener un conocimiento integral de la empresa para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.				
<b>Objetivos Específicos:</b>				
1. Tener una visión general de la empresa.				
2. Crear un ambiente de confianza con los funcionarios de la entidad.				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA
1.	Contrato de Auditoría	CA-01	LMBA	10/10/2018
2.	Análisis de Herramientas de estudio. Análisis FODA, Pest y las 5 fuerzas de Porter	AH-01	LMBA	16/10/2018
3.	Planificación Preliminar	PP-01	LMBA	16/10/2018
4.	C.C.I. Ambiente de Control	CCI-01	LMBA	23/10/2018
5.	C.C.I. Evaluación de riesgo	CCI-02	LMBA	23/10/2018
6.	C.C.I. Actividades de Control	CCI-03	LMBA	23/10/2018
7.	C.C.I. Información y Comunicación	CCI-04	LMBA	23/10/2018
8.	C.C.I. Supervisión y Monitoreo	CCI-05	LMBA	23/10/2018
9.	Entrevista a Jefa Departamento Talento Humano	E-01	LMBA	26/10/2018
10.	Encuestas a empleados.	EE-01	LMBA	26/10/2018
11.	Resultados de entrevista y encuesta.	REE-01	LMBA	26/10/2018
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.</b>				
12.	Registro de No Conformidades	RNC-01	LMBA	09/11/2018
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTAOS</b>				
14.	Elaboración del borrador de Informe	<b>BIF-001</b>	LMBA	23/01/2019
			Elaborado por:  LMBA	Fecha: 23/10/2018

Tabla 13 Análisis de Herramientas de estudio

<p><b>BAQ</b> AUDITORA</p>	<p><b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS</b></p>	<p><b>AH-01</b> <b>LMBA</b></p>
<p>Se realizó el diagnóstico a la empresa Eurofish S.A., mediante las herramientas de estudio, obteniendo los siguientes resultados.</p> <p><b>a. Resultados Análisis FODA</b></p> <p>Gráfico 14. Análisis FODA EUROFISH S.A</p>  <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura adecuada</li> <li>• Planta de procesamiento segura.</li> <li>• Capacitación y actualización permanente.</li> </ul> <p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaciones de Veda.</li> <li>• Gastos operativos altos.</li> <li>• Falta de comunicación de la gerencia hacia los departamentos.</li> </ul> <p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer en el mercado exterior</li> <li>• Elaboración y procesamiento de otros productos.</li> </ul> <p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres naturales.</li> <li>• Alta competencia.</li> <li>• Aumento de los precios en los insumos.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Lcda. Edizabeth Gutierrez- Jefa Recursos Humanos <b>Elaborado por:</b> Lucía Baque Anchundia</p>		

## b. Resultados Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 15 CINCO FUERZAS DE PORTER- EUROFISH S.A



**Fuente:** Lcda. Elizabeth Gutiérrez- Jefa Recursos Humanos

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

## c. Resultados Análisis PEST

Gráfico 16 ANÁLISIS PEST EUROFISH S.A



**Fuente:** Lcda. Elizabeth Gutiérrez- Jefa Recursos Humanos

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

### **Análisis Personal**

Entorno político, todas las empresas dedicadas a la producción, deben basarse en la Constitución de la República y así cumplir con las disposiciones que tiene el país; así mismo el control de la entidad estará sujeto a la Superintendencia de Compañías y al Servicio de Rentas Internas para la declaración de sus ingresos.

Entorno Económico, Eurofish S.A mantiene una buena ventaja competitiva debido a las exportaciones que realiza a Europa, lo que beneficia al país y a la industria pesquera por el fortalecimiento de la matriz productiva, con lo cual se busca consolidar la producción.

Entorno Socio-Cultural, con la apertura a una nueva área de procesamiento para comida de mascotas, Eurofish S.A, promueve la apertura a nuevas áreas de trabajo, lo que permite que las nuevas generaciones opten por especializarse en conocimientos industriales.

Entorno Tecnológico, para un mejor procesamiento y servicio en el producto final, la empresa invierte constantemente en equipos y maquinarias para optimizar los procesos y a su vez darle el mantenimiento correspondiente para evitar daños.

## FASE II. PLANIFICACIÓN

Tabla 14: Planificación Preliminar

<b>BAQ</b> AUDITORA	EUROFISH S.A AUDITORIA DE GESTIÓN DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	PP-01 LMBA
<p><b>1. Antecedentes</b></p> <p>Eurofish S.A. se constituyó mediante Escritura pública el 12 de julio de 1998 con el objetivo de darle valor agregado a la materia prima, la cual hasta ese momento solo capturaba y comercializaba, para luego ser procesada y envasada en el exterior. Está comprometida con el desarrollo económico y social; y promueve una política de responsabilidad por el medio ambiente.</p> <p>Esta empresa se enfoca en la innovación de productos y servicios fiables en la industria de alimentos logrando rentabilidad, posicionamiento en el mercado y diferencia en sus marcas y productos en el ámbito mundial con diversos clientes.</p> <p><b>2. Motivo de la Auditoría</b></p> <p>La Auditoría de Gestión de la empresa Eurofish S.A se realiza en atención a la orden con fecha 01 de octubre 2018 y con la autorización del Ing. Olmedo Zambrano- Gerente General de la empresa auditada. De tal manera que se examinará la eficiencia, eficacia y producción que cumplen los procesos administrativos y la utilización de los recursos.</p> <p><b>3.- Objetivos de la Auditoría</b></p> <p><b>Objetivo General</b></p> <p>Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Eurofish S.A para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y el cumplimiento de políticas, normas y disposiciones legales por parte del personal que labora en la empresa</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Determinar la correcta organización de la empresa</li><li>- Revisar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.</li><li>- Establecer las áreas críticas que impiden el normal desenvolvimiento de las actividades.</li></ul>		

- Establecer recomendaciones que ayuden a la empresa a mejorar su proceso productivo.

#### **4.- Alcance**

La Auditoría de Gestión se efectuará del 01 de octubre al 31 de diciembre de 2018 y para su ejecución se utilizarán 60 días laborables de conformidad con la orden de trabajo y se analizará el personal administrativo y sus procesos.

#### **5.- Conocimiento de la institución**

**Nombre:** Empresa Eurofish S.A

**RUC:** 130149219001

**Dirección:** Sector Arroyo Azul y Av. Hugo Mayo- Transmarina- Montecristi

**Teléfono:** (05) 257-8906

**Productos que comercializa:** Lomos y conservas.

#### **6.- Base Legal**

Eurofish S.A para cumplir adecuadamente con las actividades reglamentarias de la empresa maneja las siguientes leyes establecidas en el País.

- Superintendencia de Compañías. – Ley de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.
  - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
  - Código Tributario.
  - Reglamento de Comprobantes de Venta y Retenciones en la Fuente.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
  - Ley de Seguridad Social.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
  - Código de Trabajo
  - Cámara de Comercio y Producción

#### **7.- Estructura Orgánica**

Para el cumplimiento de sus funciones la empresa Eurofish S.A, está integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a. Nivel Ejecutivo
- b. Nivel administrativo

**Nivel ejecutivo:** Se encarga de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para el desarrollo de las actividades, y está conformado por: Junta de accionista, Presidencia y Gerencia General.

**Nivel administrativo:** Es el que ejecuta y lleva Adelante los planes, programas y proyectos de la empresa, está conformado por:

- Gerencia de producción - Ing. Miguel Ángel Cedeño Mendoza
- Contabilidad y finanzas - Ing. Claudia María Paz Loor
- Secretaria y logística - Lcda. Mónica Gómez Lucas
- Talento humano - Lcda. Edizabeh Gutiérrez
- Gerencia de ventas - Eco. David Rodríguez Castro

### **8.- Misión**

“Somos un grupo industrial dedicado a aprovisionar, procesar y comercializar alimentos para satisfacer las necesidades de nuestros administradores, accionistas, colaboradores y de nuestra comunidad, valorando la honestidad, el sólido trabajo en equipo, la calidad y la eficiencia.”

### **9.- Visión**

“Liderar la elaboración de productos fiables en la industria de alimentos logrando rentabilidad, posicionamiento y diferenciación de nuestras marcas y productos en el ámbito mundial con diversidad”.

### **10.- Objetivos Organizacionales**

- **Ética.-** Trabajar con honestidad, respetando políticas organizacionales y dejando de lado intereses propios.
- **Calidad del Trabajo.-** Asegurar que el trabajo se realice bien a la primera vez.
- **Trabajo en equipo.-** Colaborar y cooperar con los demás en busca de un objetivo común.
- **Eficiencia.-** Ser la empresa de esta industria más rentable del Ecuador.
- **Eficacia.-** Fomentar la capacidad y educación de nuestro personal para alcanzar y superar las competencias exigidas por sus cargos.

**11.- Tipo de examen**

Auditoría de Gestión aplicada a la empresa EUROFISH S.A en el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2018.

**12.- Puntos de interés para el examen**

Los puntos importantes para el examen son los siguientes:

- Gestión administrativa
- Organización
- Personal
- Producción.

**12.- Financiamiento**

Los gastos presentados en el desarrollo de la presente auditoria serán financiados por la aspirante al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

**13.- Tiempo estimado**

La presente Auditoría de Gestión se efectuará en el período del 1 de octubre de 2018 al 31 de diciembre de 2018.

**14.- Resultado de la Auditoría**

Concluido el trabajo de Auditoría, mediante el resultado que se determine para conocer la situación de la empresa y posteriormente emitir el Informe de Auditoría con sus respectivas recomendaciones.

Atentamente,



Lucía Baque

**Auditor Lider**

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

### FASE III. EJECUCIÓN

Tabla 15 Cuestionarios de Control Interno. Ambiente de Control

<b>BAQ</b> AUDITORA		<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b>			<b>CC-01</b> <b>LMBA</b>	
<b>FUNCIONARIO:</b> Ing. Olmedo Zambrano						
<b>CARGO:</b> Gerente General						
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Entrevista						
<b>COMPONENTE:</b> Ambiente de control						
<b>N</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Calif</b>		
1	¿El personal de la empresa dispone de un Código de ética?	X		1		
2	¿Conoce el personal de la institución y sus funcionarios el Código de ética?		X	0		
3	¿La empresa cuenta con un mecanismo para comunicar a la Gerencia sobre la importancia de los controles internos?	X		1		
4	¿Existe rotación de personal en las funciones operativas?	X		1		
5	¿El personal está acorde al tamaño y complejidad de las actividades empresariales?	X		1		
6	¿Dispone la empresa de un organigrama estructural?	X		1		
7	¿Existen políticas para el desempeño de la empresa?		X	0		
8	¿Dentro de la empresa, existe la facilidad de acceso a toda la información?		X	0		
9	¿Existe un manual de funciones que especifique las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		X	0		
10	¿La empresa cuenta con un reglamento para la contratación, evaluación y remuneración del personal?	X		1		
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		
		Elaborado por:		Fecha:		
		 LMBA		23/10/2018		

**NIVEL DE CONFIANZA**

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

$$NC = \frac{6}{10} \times 100$$

$$NC = 60\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 60\%$$

$$NR = 40\%$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
85% - 50%	49% - 25%	24% - 15%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Análisis**

Para el componente **Ambiente de control**, se determinó que tiene un nivel de confianza medio con el 60%, esto es por la presencia de mecanismos importantes para comunicar las deficiencias en el control interno, incluyendo una buena estructura funcional y el personal necesario para la ejecución de las actividades.

También tiene un Nivel de riesgo medio, esto se debe a la ausencia del establecimiento de políticas para el desempeño de la empresa.

**Recomendaciones**

A Jefa Talento Humano

- Socializar el Código de ética al personal de la institución.

A Gerencia

- Elaborar políticas de desempeño institucional

Tabla 16 Cuestionarios de Control Interno. Evaluación de Riesgos

<b>BAQ</b> AUDITORA	<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b>	CC-02 LMBA		
<b>FUNCIONARIO:</b> Ing. Olmedo Zambrano <b>CARGO:</b> Gerente General <b>PROCEDIMIENTO:</b> Entrevista <b>COMPONENTE:</b> Evaluación de Riesgos				
Nº	Pregunta	Si	No	Calif
1	¿Se utiliza la información interna y externa para conocer hechos que pueden generar cambios?	X		1
2	¿Se cuenta con información oportuna para evaluar el riesgo?	X		1
3	¿Participan los empleados para evaluar el nivel de impacto de los riesgos?	X		1
4	¿Los empleados informan los riesgos frecuentes que se suscitaren en sus unidades de trabajo?	X		1
5	¿La empresa mantiene archivos de 7 años anteriores al presente como lo indica la ley tributaria?	X		1
6	¿Se ha pagado multas e intereses por incumplimiento tributario?		X	0
7	¿El sistema informático es una base fundamental para el ingreso y correcta administración de la información contable que lleva la empresa?	X		1
8	¿Es transparente y confiable la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos?	X		1
9	¿Existen procedimientos capaces de captar e informar los cambios?	X		1
10	¿Existe un plan para mitigar la probabilidad e impacto del riesgo?		X	0
<b>TOTAL</b>		8	2	8
		Elaborado por:  LMBA		Fecha: 23/10/2018

**NIVEL DE CONFIANZA**

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

$$NC = \frac{80}{100} \times 100$$

$$NC = 80\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 80\%$$

$$NR = 20\%$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
85% - 50%	49% - 25%	24% - 15%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Análisis**

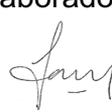
Se evidenció que la manera de operar ante posibles riesgos que puedan afectar a la empresa, la participación de todos los trabajadores, los informes emitidos por cada área de posibles riesgos y la colaboración eficiente de todo el personal mediante los diferentes medios de comunicación hace que el componente **Evaluación de Riesgo** tenga un Nivel de Confianza alto con el 80%. Asimismo, la ausencia de un Plan de mitigación de Riesgos conlleva a obtener un Nivel de Riesgo bajo con el 20%.

**Recomendaciones**

A Gerencia

- Elaborar un Plan de Mitigación de Riesgo, en cuanto a las estrategias y procedimientos que mantiene la empresa deben estar bajo este plan.

Tabla 17 Cuestionarios de Control Interno. Actividades de Control

<b>BAQ</b> AUDITORA	<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CC-03</b> <b>LMBA</b>		
<b>FUNCIONARIO:</b> Ing. Olmedo Zambrano <b>CARGO:</b> Gerente General <b>PROCEDIMIENTO:</b> Entrevista <b>COMPONENTE:</b> Actividades de Control				
Nº	Pregunta	Si	No	Calif
1	¿Supervisa la administración en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	X		1
2	¿Existen procedimientos para la correcta ejecución del trabajo en la organización?		X	0
3	¿El acceso a los módulos y utilización del sistema es limitado, sólo personal autorizado?	X		1
4	¿Existe documentación oportuna y apropiada para las transacciones, operaciones y actividades?	X		1
5	¿La empresa cuenta con sistemas de protección para evitar destrucción de la información?	X		1
6	¿Se han implementado medidas de control con la finalidad de evitar errores e irregularidades?	X		1
7	¿El personal dispone de claves para el ingreso al sistema contable de la empresa?	X		1
8	¿La información que refleja el sistema es correcta, confiable y oportuna?	X		1
9	¿Se almacena adecuadamente respaldos respecto a la información digital y su correspondiente documentación física?	X		1
10	¿El sistema de control contable permite localizar y analizar las transacciones y detectar operaciones no registradas?	X		
<b>TOTAL</b>		9	1	10
		Elaborado por:  LMBA		Fecha: 23/10/2018

**NIVEL DE CONFIANZA**

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

$$NC = \frac{9}{10} \times 100$$

$$NC = 88\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 88\%$$

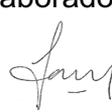
$$NR = 12\%$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
85% - 50%	49% - 25%	24% - 15%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Análisis**

En el componente **Actividades de Control** tenemos un Nivel de Confianza alto con un 88%, esto es por los controles que posee la entidad, sobre todo en el área financiera, puesto que dicha área cuenta con un módulo contable que garantiza la razonabilidad financiera.

Tabla 18 Cuestionarios de Control Interno. Información y Comunicación

<b>BAQ</b> AUDITORA		<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b>			<b>CC-04</b> <b>LMBA</b>	
<b>FUNCIONARIO:</b> Ing. Olmedo Zambrano						
<b>CARGO:</b> Gerente General						
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Entrevista						
<b>COMPONENTE:</b> Información y Comunicación						
N°	Pregunta	Si	No	Calif		
1	¿Se realiza la entrega de información a los diferentes departamentos de la entidad mediante reportes?	X		1		
2	¿Se suministra a los directivos la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades?	X		1		
3	¿En el desarrollo de las operaciones se identifica, captura, procesa y comunica la información en la forma y tiempo señalado de acuerdo a los requerimientos?	X		1		
4	¿El requerimiento de la información circula en horizontal, transversal, ascendente y descender?	X		1		
5	¿La información es apropiada para los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		1		
6	¿Es suministrada la información a las personas interesadas con detalle y oportunidad?		X	0		
7	¿Los niveles directivos ponen atención a los informes emitidos por las unidades a su cargo?	X		1		
8	¿El sistema de información ayuda a la toma de decisiones en todos los niveles?	X		1		
9	¿Los sistemas y procedimientos con los que cuenta la empresa, aseguran la confiabilidad de los datos de la entrada, proceso y el resultado de la información?	X		1		
10	¿Se permiten el anonimato, ante la denuncia de una situación irregular que afecte a otro empleado?		X	0		
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>		
			Elaborado por:		Fecha:	
			 LMBA		23/10/2018	

**NIVEL DE CONFIANZA**

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

$$NC = \frac{80}{100} \times 100$$

$$NC = 80\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 80\%$$

$$NR = 20\%$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
85% - 50%	49% - 25%	24% - 15%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Análisis**

El componente **Información y Comunicación**, tiene un Nivel de Confianza alto, por la manera de desarrollar la comunicación y la seguridad en la información.

Eso indica que todos los niveles de organización mantienen una confianza y no hay rivalidades en cada uno de ellos, por cuanto hace que la entidad cuente con un ambiente de trabajo saludable.

Tabla 19 Cuestionarios de Control Interno. Supervisión y Monitoreo

<b>BAQ</b> AUDITORA	<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO</b>	CC-05 LMBA		
<b>FUNCIONARIO:</b> Ing. Olmedo Zambrano <b>CARGO:</b> Gerente General <b>PROCEDIMIENTO:</b> Entrevista <b>COMPONENTE:</b> Supervisión y Monitoreo				
N°	Pregunta	Si	No	Calif
1	¿La Gerencia da seguimiento a las recomendaciones entregadas por Auditoría?	X		1
2	¿La entidad está sujeta y abierta a la ejecución de auditorías?	X		1
3	¿Existen políticas y/o procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna?		X	0
4	¿Existen procedimientos para monitorear las actividades de la empresa?		X	0
5	¿Se realizan comparaciones entre periodos contable y la información financiera anual?	X		1
6	¿Existen procedimientos de revisión y denuncia en el cumplimiento de normas?	X		1
7	¿Se da seguimiento al cumplimiento de las normas y leyes que rigen a la empresa?	X		1
8	¿Los Estados Financieros sirven para la toma de decisiones en la empresa?	X		1
9	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas?		X	0
10	¿Se supervisa el desempeño de las actividades de los miembros de la entidad?	X		1
<b>TOTAL</b>		7	3	7
		Elaborado por:  LMBA		Fecha: 23/10/2018

**NIVEL DE CONFIANZA**

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

$$NC = \frac{7}{10} \times 100$$

$$NC = 70\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 70\%$$

$$NR = 30\%$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
85% - 50%	49% - 25%	24% - 15%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Análisis**

La falta de procedimiento y políticas documentadas para el control de las actividades y la ausencia de la aplicación de indicadores para analizar las cifras económicas de los balances de años anteriores hace que para el componente **Supervisión y Monitoreo**, obtuvo un nivel de Riesgo de un 30%.

De igual forma de proporcionar seguimiento a las recomendaciones de auditoría anteriores ha permitido el progreso de la institución.

**Recomendaciones**

A Gerencia

- Sustentar de forma documental los diferentes procedimientos y políticas para el control efectivo de las actividades.
- Diseñar e implementar indicadores financieros para el análisis financiero de las cifras económicas.

Tabla 20 Entrevista

<p><b>BAQ</b> AUDITORA</p>	<p><b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>ENTREVISTA</b></p>	<p>E-01 LMBA</p>
<p><b>Nombre de la Entrevistada:</b> Lcda. Elizabeth Gutiérrez  <b>Cargo:</b> Directora Recursos Humanos  <b>Entrevistador:</b> Lucía Baque  <b>Fecha:</b> 26 de octubre 2018  <b>Hora:</b> 10h00 AM.  <b>Criterio a evaluar:</b></p> <p><b>1.- ¿Durante su administración se han presentado nudos críticos en la ejecución de los procedimientos desarrollados en la empresa?</b>  Se han presentado problemas en el área administrativa, debido a la falta de documentación necesaria que respalde el desarrollo de las actividades de cada trabajador y de los diferentes procesos que se desempeñan.</p> <p><b>2.- ¿En la empresa se manejan planes de capacitaciones?</b>  Si, por lo general se realizan capacitaciones, pero dejando pasar cierto intervalo de tiempo, dependiendo de las áreas y los cambios que se han realizado. Es necesaria la contante capacitación para mejorar la eficiencia de los procedimientos, pero los recursos no son suficientes para cubrir estos costos.</p> <p><b>3.- ¿Qué acciones correctivas considera que se deberían tomar para mejorar los procedimientos efectuados dentro de la empresa?</b>  Tratar de mejorar los procesos que se manejan dentro de la empresa mediante un manual de funciones y procedimientos con el objetivo de tener un adecuado control interno y alcanzar a cumplir con la misión y visión.</p> <p><b>4.- ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa?</b>  Considero que es muy bueno, dentro de los diferentes departamentos no he sabido de conflictos por parte de los colaboradores.</p>		

<b>BAQ</b> AUDITORA	<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>ENTREVISTA</b>	E-01 LMBA
<p><b>5.- ¿Dispone de un reglamento interno?</b> Si, contamos con reglamento interno y ha permitido un mejor desarrollo del control del personal.</p> <p><b>6.- ¿Cómo califica usted la situación actual de la empresa?</b> La entidad ha ido creciendo constantemente en el mercado, teniendo una aceptación muy buena por parte de la ciudadanía en el consumo de nuestros productos.</p> <p><b>7.- ¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales son claras y guardan relación con las necesidades de cada departamento?</b> Sí, porque en base a una adecuada coordinación de los objetivos y metas en cada área se ha podido satisfacer las necesidades de las mismas, logrando la optimización de recursos y el mejoramiento continuo de la empresa.</p> <p><b>8.- ¿Considera importante la realización de una Auditoría de Gestión en la empresa?</b> Sí, porque permitirá determinar en qué se está fallando como empresa y buscar el perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.</p> <p><b>9.- ¿Considera usted eficiente la Gestión Administrativa de la empresa?</b> La gestión administrativa es eficiente, gracias al análisis sistemático que se realiza, que ha permitido a la empresa alcanzar competitividad en el mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, lo que se traduce en un nivel de rentabilidad aceptable para los accionistas, garantizando estabilidad laboral.</p>		
	Elaborado por:  LMBA	Fecha: 26/10/2018

Tabla 21 Encuesta a empleados

<b>BAQ</b> AUDITORA	<b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>ENCUESTA ALOS EMPLEADOS</b>	EE-01 LMBA
------------------------	--	---------------

### ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

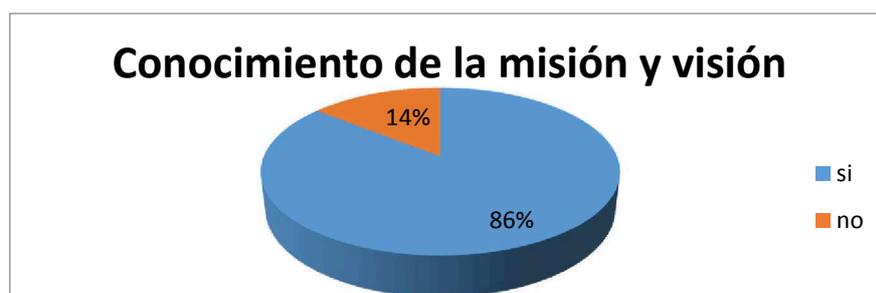
#### PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EUROFISH S.A

**OBSERVACIONES:** En el total de departamentos del área administrativa se cuenta con un total de 40 personas para la aplicación de las encuestas, pero solo fue posible aplicarles a 35, por distintas razones no se pudo encuestarles.

**Pregunta No1.** Se indagó sobre si los empleados conocen la visión, misión de la empresa.

*Tabla 22 Análisis Pregunta N°1*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Si	30	86 %
No	5	14 %
Total	35	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

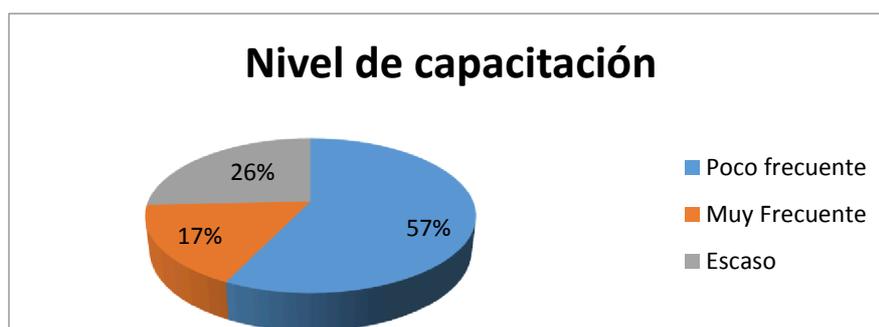
**Análisis:** En base a la gráfica se determina que una gran parte del personal tiene un buen conocimiento de la visión, misión de la institución, además se pudo concluir que el resto de los encuestados no tienen un buen conocimiento de la planificación

estratégica por cuanto son personas que hace poco tiempo han iniciado a desempeñar sus actividades.

**Pregunta No. 2.** Se consultó sobre la capacitación que se da al personal por parte de la Empresa.

*Tabla 23 Análisis Pregunta N°2*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencias relativas %</b>
Poco frecuente	20	57 %
Muy frecuente	6	17 %
Escaso	9	26 %
Total	35	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

**Análisis:** Los empleados de Eurofish S. A., en lo que respecta a la periodicidad de la capacitación, determina que del 100% de encuestados, el 57% afirma que las capacitaciones son poco frecuentes y el 17% determina que las capacitaciones son muy frecuentes y el 26% estipula que las capacitaciones son escasas.

Por lo que podemos determinar que todos los empleados de esta área consideran que el nivel de capacitación es insuficiente, teniendo como consecuencia un desempeño laboral deficiente, afectando los objetivos propuestos por lo cual se sugieren programas de capacitación continua para el buen desarrollo empresarial.

**Pregunta No. 3.** Se preguntó sobre el nivel de comunicación que existe

*Tabla 24 Análisis Pregunta N°3*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
1 (Insuficiente)	0	0 %
2 (Malo)	0	0 %
3 (Regular)	2	6%
4 (Bueno)	5	14 %
5 (Excelente)	28	80 %
Total	35	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 80% manifiesta que el grado de comunicación es excelente, el 14% considera que es bueno y el 6% que el nivel de comunicación en la empresa es malo.

Por lo que podemos observar que la empresa cuenta con un excelente canal de comunicación y de esta manera permite alcanzar satisfactoriamente los objetivos de la institución, puesto que, si no existe una buena comunicación, las políticas emitidas

serían nulas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa.

**Pregunta No. 4.** Se consultó sobre el manejo que le dan al stock de inventarios.

*Tabla 25 Análisis Pregunta N°4*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Excelente	25	83%
Bueno	10	17%
Regular	0	0%
Total	35	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

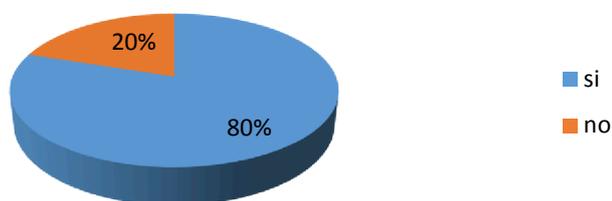
**Análisis:** De acuerdo a los resultados se observa que dentro de la empresa existe un buen manejo en el stock de inventarios mediante una revisión periódica de las existencias que se encuentran en bodega, evitando que se acumulen los productos dentro de largos periodos, por lo cual se ha logrado que las ventas sean satisfactorias.

**Pregunta No. 5.** Se analizó sobre si los empleados aprovechan al máximo de los recursos materiales y financieros que dispone la empresa.

*Tabla 26 Análisis Pregunta N°5*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Si	28	80 %
no	7	20%
Total	35	100 %

### Grado de optimización de recursos



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

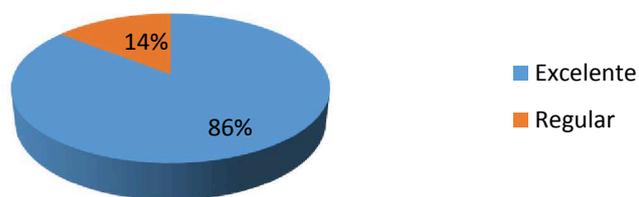
**Análisis:** Podemos decir que la mayoría de los encuestados optimizan los recursos materiales y financieros debido a que cada uno cuenta con su propio material y equipo de trabajo para un mayor desenvolvimiento, al contrario, retardaría las actividades que deben de realizar.

**Pregunta No. 6:** Se indagó sobre si los empleados consideran si su trabajo es eficiente o deficiente.

Tabla 27 Análisis Pregunta N°6

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Excelente	30	86 %
Regular	5	14%
Total	35	100 %

### Eficiencia en el trabajo



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Lucía Baque Anchundia

**Análisis:** En la empresa del 100% de los encuestados el 86% nos dicen que son eficientes en las tareas realizadas y el 14% nos dice que no.

Podemos decir que la encuesta realizada a los empleados manifestó que sí llevan a cabo con responsabilidad las labores, cumpliendo cada día con lo planteado para un mejor resultado, cabe recalcar que existen algunas falencias por el desconocimiento de las actividades a realizar.

**Pregunta No. 7:** Se preguntó sobre si la entidad cuenta con un Manual de Funciones, que indique que actividades van a realizar

*Tabla 28 Análisis Pregunta N°7*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Si	10	29 %
No	25	71 %
Total	35	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

**Análisis:** En la empresa del 100% de los encuestados, el 71% nos dicen que no existe un manual establecido con las funciones que deben de desempeñar en cada área y el 29% que si existe la regulación de las actividades de su cargo.

Es importante que exista un registro de las actividades que se van a desempeñar en cada cargo, puesto que las funciones son explicadas de forma verbal al momento que forman parte del personal de la empresa.

Se debe implementar un manual de funciones para garantizar la excelencia en el trabajo.

**Pregunta No. 8:** Se analizó si los empleados cumplen con las funciones para las cuales fueron contratados.

*Tabla 29 Análisis Pregunta N°8*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Si	15	60 %
No	10	40 %
Total	25	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

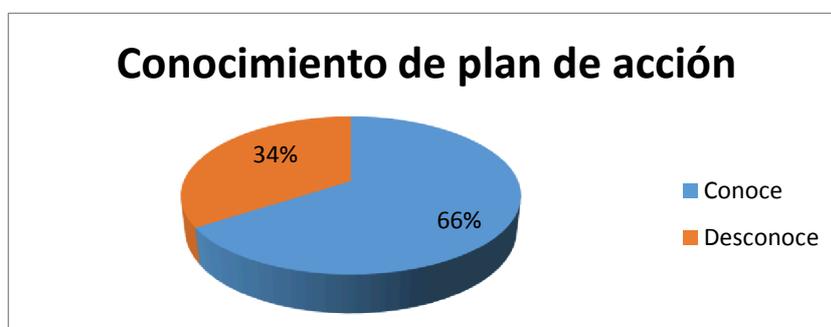
**Análisis:** En la empresa del 100% de los encuestados el 74% nos dicen que sí cumple con las funciones para las que fueron contratados beneficiar del servicio y el 26% nos dice que no.

Podemos decir que la encuesta realizada a los empleados que dicen no realizar las actividades para las que han sido contratados, se debe a que no existe un manual de funciones establecido.

**Pregunta No. 9:** Se preguntó si los funcionarios conocen la existencia de un plan de acción para corregir desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos.

*Tabla 30 Análisis Pregunta N°9*

Alternativas	Frecuencia	Frecuencias relativas %
Conoce	23	66%
Desconoce	12	34%
Total	35	100 %



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Lucía Baque Anchundia

**Análisis:** En la empresa del 100% de los encuestados el 66% manifiesta que existe un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos y el 34% afirma que no conocen la existencia de dicho plan.

Podemos decir que existe un plan de acción de manera que les permite a los directivos corregir desviaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos, de la misma manera estar protegidos en cuanto al riesgo que se presente ya sea interno en el ámbito laboral caso contrario provocaría desviaciones en el cumplimiento de metas.

Tabla 31 Resultados de Entrevista y Encuesta

<p><b>BAQ</b> AUDITORA</p>	<p><b>EUROFISH S.A</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DICIEMBRE DE 2018</b> <b>RESULTADOS DE ENTREVISTA Y ENCUESTA</b></p>	<p>REE-01 LMBA</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p>Las políticas y procedimientos no están bien estructurados, por lo que el personal no tiene claro las funciones y el objetivo que se pretende alcanzar con las labores que se realizan.</p> <p>En ciertos departamentos, la descripción de los procesos no está correctamente definidos, lo cual provoca el incumpliendo y la ineficiencia del desarrollo de sus actividades.</p> <p>Existe desorganización por lo cual es necesario diseñar un plan operativo donde se defina por fases y tiempo la implementación de mejoras correctivas a realizar en la estructura, procesos y funciones; en el cual debe incluir los responsables y sus prioridades.</p> <p>- <b>CONCLUSIONES</b></p> <p>En base a las encuestas realizadas a los empleados y trabajadores de la empresa Eurofish S.A. se ha podido establecer lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La aplicación de las encuestas constituye una base para identificar los puntos críticos y desviaciones sobre los planes y programas para establecer sugerencias y recomendaciones que mejoren el desempeño institucional.</li> <li>✓ La Auditoría de Gestión constituye una herramienta fundamental para la empresa, puesto que permitirá medir el desempeño institucional con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas.</li> </ul>		

- **RECOMENDACIONES**

- ✓ La empresa Eurofish S.A requiere la aplicación de la auditoría de gestión, para evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y desempeño institucional, para alcanzar la eficiencia y efectividad en cada uno de sus procesos.
  
- ✓ Es recomendable la aplicación de la Auditoría de Gestión para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, con el fin de ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y garantice el su nivel de competitividad en el mercado.

	Elaborado por:  LMBA	Fecha: 26/10/2018
--	---	----------------------

## **FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE OCTUBRE AL 31 DE DICIEMBRE 2018**

### **INFORME SOBRE LA GESTIÓN**

Manta, 23 de enero del 2019

A los señores Administradores y Directivos de EUROFISH S.A

Se ha realizado la revisión del desempeño institucional de la empresa Eurofish S.A del 01 de octubre al 31 de diciembre del 2018, mediante el análisis del cumplimiento de metas y objetivos planteados.

El presente informe de gestión contiene el desarrollo de las explicaciones que se consideran oportunas sobre el desempeño de la entidad.

La auditoría fue realizada de acuerdo con el estudio de las Normas ISO 9001 y 19011, referentes al sistema de gestión de calidad, dichas normas requieren que se cumplan con requisitos éticos.

Dado el análisis de la auditoría de gestión realizada a Eurofish S.A, se considera que no ha cumplido a cabalidad con los requisitos establecidos para el correcto funcionamiento de la gestión de la calidad.

Atentamente,



Lucía Baque

**Auditor Líder**

Tabla 32 Registro de No Conformidades N° 1

<b>RNC # 1</b>	<b>Cliente</b>	EUROFISH S.A	<b>Folio No</b>	1/2
<b>Función/Área/Proceso:</b>	Recursos Humanos		<b>Planta:</b>	Administración
<b>Norma y cláusula:</b>	ISO 9001:2015 7 Apoyo – 7.2 Competencia			
<b>Sección 1- Detalles de la No Conformidad:</b> <u>Falta de un Plan de Capacitación al Personal.</u>				
<b>Descripción</b>				
<p><b>CONDICIÓN:</b> Se determinó que el área administrativa de la empresa EUROFISH S.A. carece de un plan anual para capacitación a sus empleados.</p> <p><b>CRITERIO:</b> ISO 9001: 2015 <b>7. APOYO – 7.2 Competencia:</b> La organización debe: a) determinar la competencia necesaria e las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del Sistema de gestión de calidad. b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.</p> <p><b>CAUSA:</b> El incumplimiento a la normativa se debe a que los directivos no han contado con una eficiente organización para dar aprobación a las capacitaciones y a su vez la falta de recursos impedían este logro, puesto que lo consideran gasto y no inversión.</p> <p><b>EFEECTO:</b> Los empleados de la empresa EUROFISH S.A no reciben capacitación. El incumplimiento de esta técnica puede ocasionar que el nivel operativo del personal decaiga y eviten estar informados con las nuevas tecnologías</p>				
Auditor :	Lucía Baque		Reconocimiento del representante de la organización:	Categoría: No conformidad Mayor
Fecha:	9 noviembre 2018			
Sección 2- Plan de acción Propuesto por el Auditado				
<b>Análisis de causa raíz</b>				
Se debe a la falta de interés y desconocimiento por parte de los directivos.				

**RNC:** Registro de No Conformidad

<b>RNC # 1</b>	<b>Cliente</b>	EUROFISH S.A	<b>Folio No</b>	2/2
<b>Función/Área/Proceso:</b>	Recursos Humanos		<b>Planta:</b>	Administración
<b>Norma y cláusula:</b>	ISO 9001:2015 7 Apoyo – 7.2 Competencia.			
<b>Corrección con fechas de terminación:</b>				
Implementar un plan de mejoramiento que incluya las metas establecidas para su cumplimiento, las personas que darán las capacitaciones y quienes las necesitan.				
<b>Acción Correctiva con fechas de terminación:</b>				
Aplicación de la técnica mencionada dentro de la norma por medio de un programa que determine para cuando se realizan las capacitaciones				
<b>Revisión y aceptación del plan de acción correctiva por el “Auditor”:</b>				
Representante auditado:	del	Lcda. Elizabeth Gutiérrez	Fecha:	
<b>Sección 3- Detalles de la verificación por el “Auditor” de la implementación del plan de acción</b>				
Verificación del manual de sistema de gestión de calidad establecido en el plan de mejora.				
<b>Sección 4- RNC cerrada por “Auditor” el:</b>			<b>Nombre del auditor líder:</b>	
			 Lucía Baque	

**RNC:** Registro de No Conformidad

Tabla 33 Registro de No Conformidades N° 2

<b>RNC # 2</b>	<b>Cliente</b>	EUROFISH S.A	<b>Folio No</b>	1/2
<b>Función/Área/Proceso:</b>	Recursos Humanos		<b>Planta:</b>	Administración
<b>Norma y cláusula:</b>	N.C.I N° 407-04 Evaluación de desempeño ISO 9001:2015 7 Apoyo – 7.2 Competencia			
<b>Sección 1- Detalles de la No Conformidad:</b> <u>Falta de evaluaciones de desempeño del personal.</u>				
<b>Descripción</b>				
<p><b>CONDICIÓN:</b> Se evidencia que en el área administrativa no se realiza una correcta evaluación al desempeño del personal, mediante pruebas significativas que determinen las falencias que tiene esta área.</p> <p><b>CRITERIO:</b> ISO 9001: 2015 <b>7. APOYO – 7.2 Competencia:</b> La organización debe: a) determinar la competencia necesaria e las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del Sistema de gestión de calidad. b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.</p> <p>Norma de Control Interno N° 407-04, "Evaluación del desempeño" La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución</p> <p><b>CAUSA:</b> El incumplimiento a la normativa se debe por parte a la Jefa del departamento de Recursos Humanos, por no realizar una evaluación al personal periódicamente, para conocer el grado de cumplimiento de las funciones desempeñadas.</p> <p><b>EFEECTO:</b> La evaluación del desempeño a los empleados de Eurofish S.A, los va a motivar a conocer sus errores y mejorar en sus actividades, beneficiando en su totalidad a la entidad</p>				
Auditor :	Lucía Baque		Reconocimiento del representante de la organización:	Categoría: No conformidad Mayor
Fecha:	09 noviembre 2018			

**RNC:** Registro de No Conformidad

<b>RNC # 2</b>	<b>Cliente</b>	EUROFISH S.A	<b>Folio No</b>	2/2
<b>Función/Área/Proceso:</b>	Recursos Humanos		<b>Planta:</b>	Administración
<b>Norma y cláusula:</b>	N.C.I N° 407-04 Evaluación de desempeño ISO 9001:2015 7 Apoyo – 7.2 Competencia			
Sección 2- Plan de acción Propuesto por el Auditado				
<b>Análisis de causa raíz</b>				
No se realiza las respectivas evaluaciones al personal para conocer su desempeño en el área que labora.				
<b>Corrección con fechas de terminación:</b>				
Realizar la evaluación al personal, dependiendo las áreas que tiene la empresa con un tiempo determinado de 6 meses.				
<b>Acción Correctiva con fechas de terminación:</b>				
Aplicación de la técnica mencionada dentro de la norma por medio de una programación para determinar que se cumplen con las respectivas evoluciones				
<b>Revisión y aceptación del plan de acción correctiva por el “Auditor”:</b>				
Representante del auditado:	del	Lcda. Elizabeth Gutiérrez	Fecha:	
<b>Sección 3- Detalles de la verificación por el “Auditor” de la implementación del plan de acción</b>				
Verificación del manual de sistema de gestión de calidad establecido en el plan de mejora.				
<b>Sección 4- RNC cerrada por “Auditor” el :</b>			<b>Nombre del auditor líder:</b>	
			 Lucía Baque	

**RNC:** Registro de No Conformidad

## **III. CAPÍTULO**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN BASE DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA APLICADA.**

#### **3.2 Justificación de la propuesta**

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión se pudieron determinar ciertos obstáculos que interferían con el desempeño de las actividades en los diferentes departamentos del área administrativas, el área más critica el departamento de Talento Humano, la corrección oportuna de estos errores permite a las organizaciones tener un mejor desempeño en los procesos que realizan, cumplir con los objetivos requeridos y ser más competitivo en el mercado.

Al tener un mejor desempeño en el equipo de trabajo permitirá incrementar la calidad y la productividad añadiendo valor agregado para el cliente, aumentando la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.

El plan de mejoramiento contiene los objetivos que se pretende alcanzar, las estrategias para lograr dichos objetivos y los requerimientos que se necesitan y finalmente el escenario futuro que se pretende lograr; cada plan operativo contempla las actividades a realizar para cumplir la meta y así mismo el plan señalado.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener bien definido su direccionamiento estratégico integrado por la misión y visión de la organización y los objetivos que tienen propuestos desde el inicio de sus actividades.

### 3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### OBJETIVO:

Revisar y mejorar los diferentes procesos de la administración de los recursos humanos dentro de EUROFISH S.A., para alcanzar la eficacia y eficiencia de la institución en base de quienes integran esta área.

Detalle de las metas que se deben alcanzar para lograr los objetivos del área:

- Describir los diferentes cargos dentro de la institución y realizar un manual de funciones y de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa.
- Implementar un programa de socialización con el personal que ingresa a la institución, en donde se definan los objetivos y las tareas a realizar.
- Determinar las necesidades de capacitación para todo el personal, administrativo y producción.
- Implementar reconocimientos y estímulos de acuerdo con las tareas desempeñadas.

*Tabla 34 Plan de Mejoramiento. Recursos Humanos*

ÁREA:		RECURSOS HUMANOS		
OBJETIVOS		ESTRATÉGIAS	REQUERIMIENTOS	ESCENARIOS
Fortalecer los diferentes procesos de la administración de los recursos humanos dentro de la empresa EUROFISH S.A	los	Diseño y desarrollo de herramientas para la consolidación de los procesos del área de recursos humanos dentro de la institución.	-Manual de funciones de la institución. -Programa de socialización. -Capacitaciones para el personal.	Utilizar el manual de funciones con descripción de cada cargo. Uso de programa para socializaciones con el personal que ingresa. Proceso de selección óptimo.

-Programa de Desarrollo de la evaluación del evaluación de desempeño. desempeño Programa de selección de personal.

**Elaborado por:** Lucia Baque Anchundia

### 3.3.1 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

#### ÁREA: RECURSOS HUMANOS

- **Objetivo:** Fortalecer los diferentes procesos de la administración de los recursos humanos dentro de la empresa EUROFISH S.A.
- **Estrategia:** Diseño y desarrollo de las herramientas para la consolidación del área dentro de la institución.

*Tabla 35 Plan de Operativo Institucional*

N <sup>o</sup>	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RECURSOS
1	Dar a conocer las ventajas del uso del manual de funciones.	Capacitación realizada	Directora del departamento	1 semana	Propios de la empresa.
2	Realizar el manual de funciones de la empresa.	Manual de funciones elaborado.	Directora del departamento.	3 meses	De la empresa.
3	Determinar y desarrollar las capacitaciones	Evidencias de las	Gerente y directora del departamento.	1 año	Propios de la empresa e

	capacitación es.				instituciones externas.
4	Programa de Evidencias y de selección y socialización al Nuevo personal.	Directoras del departamento. pruebas al personal.	del 1 mes		Propios de la institución.
5	Programa de evaluación del desempeño.	Documentos de evaluación. Directoras del departamento.	del 3 meses		Propios de la institución.

**Elaborado por:** Lucia Baque Anchundia

Por cada meta del plan operativo se llevarán a cabo ciertas actividades para lograr su desarrollo y cumplimiento.

#### **Actividades a desarrollar para cada meta establecida.**

**Meta No 1.** Dar a conocer los beneficios y ventajas del manual de funciones como apoyo para las diferentes actividades.

- Determinar quién será responsable por la elaboración y capacitación del manual.
- Establecer a quienes irá dirigida dicha capacitación, incluyendo los directivos de la empresa y los responsables del desarrollo del manual.
- Puntualizar lo que se socializará durante la capacitación, sobre las ventajas que ofrece el manual para la institución.
- Señalar fecha y hora para el desarrollo de la capacitación.

**Meta No 2.** Realizar el manual de funciones de la empresa EUROFISH S.A.

- Realizar la descripción de los cargos, conjuntamente con las funciones, el periodo de tiempo, los métodos aplicados y los objetivos.

- Recolección de datos para el análisis de los puestos.

**Meta No 3.** Desarrollar la programación para las capacitaciones

- Determinar las necesidades que tiene el personal, para incluir los temas necesarios a tratar.
- Desarrollar la programación de las capacitaciones, señalando a quien capacitar, como, donde, cuando y quien lo realizará.

**Meta No 4.** Programa de selección y socialización del nuevo personal.

- Recolección de información acerca de los puestos.
- Determinar las técnicas de selección para los nuevos aspirantes, mediante entrevistas y pruebas de conocimientos y personalidad.

**Meta No 5.** Desarrollar el programa de evaluación del desempeño

- Tener objetivos claros y específicos de cada área de la empresa.
- Determinar el personal encargado de la evaluación.
- Establecer la forma como se desarrollará la evaluación.
- Establecer indicadores y formatos para la evaluación del desempeño.
- Desarrollar las medidas correctivas o preventivas, dependiendo de los resultados.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo está relacionado con la aplicación de una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos a la empresa EUROFISH S.A, dedicada a la producción y comercialización de enlatados de pescado, dicha empresa nos brindó una perspectiva amplia de cómo se puede realizar una auditoría de gestión, en la cual obtuvimos varias conclusiones y recomendaciones que ayudarán de guía para la realización de este examen a empresas con similares procesos.

### **4.1 CONCLUSIONES**

- ✓ La Aplicación de una Auditoría de Gestión en las empresas industriales, específicamente a los procesos administrativos permite evaluar factores internos y externos que impiden el correcto desenvolvimiento de sus actividades, impidiendo a la gerencia incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus operaciones.
  
- ✓ Para las empresas industriales, con gran número de personal, es indispensable contar con un manual de procedimiento específico para cada cargo, que determine las funciones que deberían de realizar y así evitar confusión entre el personal, obteniendo un correcto desenvolvimiento de las actividades que realizan y de esta forma cumplir con los objetivos establecidos por la entidad.
  
- ✓ Los sistemas de evaluación sobre el rendimiento al personal, mide el esfuerzo desplegado por el trabajador y el estándar de desempeño de acuerdo con ciertos aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones e identifica sus fortalezas y debilidades; deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y brindar la retroalimentación necesaria para corregir fallas.

- ✓ Las capacitaciones periódicas al personal, tanto en las áreas administrativas como de producción son necesarias y de suma importancia para la actualización de conocimientos y la mejora de los procesos y actividades a realizar.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Aplicar la Auditoría de Gestión para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, para ofrecer productos de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y garantice la supervivencia de la empresa en un mercado altamente competitivo, con una rentabilidad social y financiera adecuada.
- ✓ La empresa deberá elaborar manuales de funciones y procedimientos y a su vez darlos a conocer al personal, lo cual servirá como una guía práctica y herramienta de soporte, permitiendo informar y orientar la conducta del personal de empresa, que serán orientados a involucrarse en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la organización.
- ✓ Es necesario realizar una reestructuración administrativa, de manera que se determinen adecuadamente las funciones y cargos de cada uno de los departamentos, tomando como base primordial los organigramas estructurales y funcionales en cuanto a cargos se refiere.
- ✓ Diseñar un plan de capacitaciones continuas al año, determinando los puntos críticos para fomentar el refuerzo constante en el conocimiento del personal, una inversión que sin duda alguna trae excelentes beneficios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alquichides, E. (2008). Fases de la Auditoría. Obtenido de Fases de la Auditoría: [es.scribd.com](http://es.scribd.com).
- Amador, J. P. (8 de Abril de 2010). Proceso Administrativo. Obtenido de Proceso Administrativo: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativa](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativa)
- Anzola, S. (2010). Administración de las pequeñas empresas. México: McGrawhill.
- Barrionuevo, V. (2011). Auditoría de gestión del personal del área de negocios y su incidencia en el requerimiento de la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda. Ambato: Tesis de la Universidad Técnica de Ambato.
- Barrionuevo, V. (2011). Auditoría de gestión del personal del área de negocios y su incidencia en el requerimiento de la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda.
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). Proceso administrativo. México: Digital UNID
- Fonseca, O. (2009). Auditoría Gubernamental Moderna. Perú.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). Administración Teoría, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. México: Mc Graw Hill Educación
- ISO 19011:2011, Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para la Auditoría
- Jiménez, Y. (2009). Auditoría. Argentina.
- Lima, C. R. (2012). Importancia de la Auditoría. Obtenido de Importancia de la Auditoría: [www.clasesaudi.blogspot.com](http://www.clasesaudi.blogspot.com)
- Moreno, E. (2009). Auditoría. Argentina.
- Rodríguez, E. (2012). Procedimientos Metodológicos para realizar Auditorías Financieras. España.

Rojas, H. (31 de Marzo de 2015). Muestreo: Probabilístico y No Probabilístico.  
Obtenido de Muestreo: Probabilístico y No Probabilístico.:  
<http://muestreoprobalisticoynoprovalistico.blogspot.mx/2015/03/muestreoprobalistico-y-no.html>

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Objetivo:** Conocer en qué medida cumple la empresa EUROFISH S. A. con la eficiencia eficacia de los procesos administrativos, con la finalidad de obtener información necesaria para mejorar la Gestión Empresarial.

**Nombre de la Entrevistada:** Lcda. Elizabeth Gutiérrez  
**Cargo:** Directora Recursos Humanos  
**Entrevistador:** Lucía Baque  
**Fecha:** 19 de octubre 2018  
**Hora:** 10h00 AM.

**1.- ¿Durante su administración se han presentado nudos críticos en la ejecución de los procedimientos desarrollados en la empresa?**

---

---

---

---

**2.- ¿En la empresa se manejan planes de capacitaciones?**

---

---

---

---

**3.- ¿Qué acciones correctivas considera que se deberían tomar para mejorar los procedimientos efectuados dentro de la empresa?**

---

---

---

---

**4.- ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa?**

---

---

---

---

**5.- ¿Dispone de un reglamento interno?**

---

---

---

---

**7.- ¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales son claras y guardan relación con las necesidades de cada departamento?**

---

---

---

---

**8.- ¿Considera importante la realización de una Auditoría de Gestión en la empresa?**

---

---

---

---

**9.- ¿Considera usted eficiente la Gestión Administrativa de la empresa?**

---

---

---

---

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### MODELO DE ENCUESTA REALIZADA

##### 1. Conocimiento de la visión, misión de la empresa.

Usted como empleado conoce la misión y visión de la empresa. Marcar con un (X) lo que corresponde:

SI

No

##### 2. Conocimiento la sobre la capacitación que se da al personal por parte de la Empresa.

Usted como empleado con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la empresa. Marcar con un (X) lo que corresponde:

Anual

Trimestral

Cuatrimestral

##### 3. Conocimiento sobre nivel de comunicación que existe

Usted como empleado, como considera el nivel de comunicación de la empresa. Marcar con un (X) lo que corresponde:

Insuficiente

Malo

Regular

Bueno

Excelente

##### 4. Conocimiento manejo que le dan al stock de inventarios.

Usted como empleado como considera el manejo de inventarios de la empresa. Marcar con un (X) lo que corresponde:

Excelente

Bueno

Regular

**5. Conocimiento sobre el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros que dispone la empresa.**

Usted como empleado considera que se aprovecha de manera efectiva los recursos materiales y financieros con que cuenta la empresa. Marcar con un (X) lo que corresponde:

SI

No

**6. Conocimiento sobre la eficiencia en el trabajo**

Usted como empleado considera que su trabajo es eficiente. Marcar con un (X) lo que corresponde:

SI

No

**7. La entidad cuenta con un manual de funciones**

Usted como empleado considera que la empresa depende de los servicios de otras empresas. Marcar con un (X) lo que corresponde:

SI

No

**8. El personal cumple las funciones para las que fueron contratadas.**

Usted como empleado considera que la empresa promociona correctamente sus servicios. Marcar con un (X) lo que corresponde:

SI

No

**9. Conocimiento del plan de acción de la empresa**

Usted como empleado conoce el plan de acción que presenta la empresa

SI

No

**ANEXO 3**

**REGISTRO DE NO CONFORMIDADES**

<b>RNC # 1</b>	<b>Cliente</b>		<b>Folio No</b>	
<b>Función/Área/Proceso:</b>			<b>Planta:</b>	
<b>Norma y cláusula:</b>				
<b>Sección 1- Detalles de la No Conformidad:</b>				
<b>Descripción</b>				
<b>CONDICIÓN:</b>				
<b>CRITERIO:</b>				
<b>CAUSA:</b>				
<b>EFECTO:</b>				
<b>Auditor :</b>		<b>Reconocimiento del representante de la organización:</b>	<b>Categoría:</b>	
<b>Fecha:</b>			No conformidad Mayor	
<b>Sección 2- Plan de acción Propuesto por el Auditado</b>				
<b>Análisis de causa raíz (¿Cómo/Porque paso?)</b>				
<b>Corrección (arreglo inmediato) con fechas de terminación:</b>				
<b>Acción Correctiva (para prevenir la recurrencia) con fechas de terminación:</b>				
<b>Revisión y aceptación del plan de acción correctiva por el "Auditor":</b>				
<b>Representante auditado:</b>	<b>del</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Sección 3- Detalles de la verificación por el "Auditor" de la implementación del plan de acción</b>				
<b>Sección 4- RNC cerrada por "Auditor" el (fecha):</b>			<b>Nombre del auditor líder:</b>	