



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

“Auditoría de gestión en la empresa avícola Avisandiego del cantón Ambato”

Autor: Supe Tisalema, Dennis Rommel

Tutor: Dr. César Augusto Salazar Mejía

Ambato – Ecuador

2023

i

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. César Augusto Salazar Mejía con cédula de ciudadanía No. 1802592293, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA AVISANDIEGO DEL CANTÓN AMBATO”**, desarrollado por Dennis Rommel Supe Tisalema, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2023

TUTOR



.....
Dr. César Augusto Salazar Mejía

C.C. 1802592293

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Dennis Rommel Supe Tisalema, con cédula de ciudadanía No. 180539850-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA AVISANDIEGO DEL CANTÓN AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este proyecto integrador.

Ambato, Agosto 2023

AUTOR



Dennis Rommel Supe Tisalema

C.C. 1805398508

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Agosto 2023

AUTOR



.....

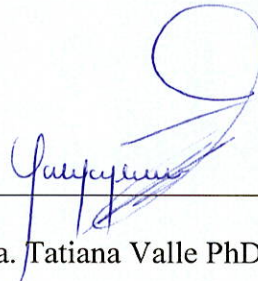
Dennis Rommel Supe Tisalema

C.C. 1805398508

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA AVISANDIEGO DEL CANTÓN AMBATO**”, elaborado por Dennis Rommel Supe Tisalema, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2023



Dra. Tatiana Valle PhD

PRESIDENTE



Dr. Jaime Diaz

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Maribel Paredes

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta tesis a mi familia y a Dios , a mis padres por todo su apoyo y comprensión que me han brindado en los momentos más duros, me han enseñado que todo lo que me proponga lo puedo lograr, agradecer también a mis hermanos, tíos y mis abuelitos que se sientan orgullosos de este logro, ya que sin ellos nada de esto sería posible, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi empeño y todo con ello una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio. Gracias por todo familia les quedo totalmente agradecidos.

Dennis Supe

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente dirigida a Dios por haberme dado existencia y haberme permitido llegar al final de la carrera

A mi familia que me acompaño de forma incondicional, desde el principio hasta el día de hoy dándome ánimo y fuerza para terminar con este proceso

A los docentes que me han acompañado durante este largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación

Igualmente, a mi maestro asesor el Dr. Cesar Salazar quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que marca el último escalón hacia un futuro en donde sea participe el mejoramiento

Gracias a todos.

Dennis Supe

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA AVÍCOLA AVISANDIEGO DEL CANTÓN AMBATO”

AUTOR: Dennis Rommel Supe Tisalema

TUTOR: Dr. César Augusto Salazar Mejía

FECHA: Agosto 2023

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en la empresa Avícola AVISANDIEGO y tiene como objetivo principal ejecutar una auditoría de gestión para medir la eficiencia y eficacia de sus procesos u operaciones. Para ello, se aplicó una metodología que consta de cinco etapas: planificación, aplicación de procedimientos de auditoría, comunicación de resultados, seguimiento de recomendaciones y análisis de conclusiones. En la etapa de planificación, se realizó una visita previa a la empresa para analizar el ambiente interno y externo, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y levantar la información necesaria para construir el archivo permanente. Los componentes a auditar fueron el departamento administrativo, el departamento de operaciones y logística, y el departamento de ventas. En la etapa de aplicación de procedimientos de auditoría, se utilizó un cuestionario de control interno basado en COSO III para obtener evidencias suficientes y competentes. Se determinó un nivel de riesgo inherente del 28 por ciento y un nivel de confianza del 72 por ciento. Al auditar los departamentos, se encontraron brechas negativas en el número de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas, el control de inventarios, la aplicación de estrategias empresariales y la satisfacción del servicio por parte de los clientes. En la etapa de comunicación de resultados, se elaboró un informe detallando los hallazgos obtenidos. Se informó sobre la falta de documentación y actualización de procedimientos operativos estándar, la ausencia de conteos periódicos de inventario y un control deficiente de las entradas y salidas de productos, así como la falta de segregación de funciones adecuada en el departamento. En conclusión, la auditoría de gestión en Avícola AVISANDIEGO permitió identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en los procesos y operaciones de la empresa. Se detectaron deficiencias en el control interno y se ofrecieron recomendaciones para fortalecer la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial. Estos resultados contribuirán a la toma de decisiones informadas por parte de la gerencia y al aumento de la productividad y rendimiento laboral en las áreas de ventas de la empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA, GESTIÓN, AVÍCOLA, CONTROL.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “PRODUCTION COSTS AND PROFITABILITY OF POULTRY FEEDSTUFF MANUFACTURERS IN THE CANTON CEVALLOS”.

AUTHOR: Dennis Rommel Supe Tisalema

TUTOR: Dr. César Augusto Salazar Mejía

DATE: Agosto 2023

ABSTRACT

This research focuses on the Avícola AVISANDIEGO company and aims to carry out a management audit to measure the efficiency and effectiveness of its processes and operations. To achieve this, a methodology consisting of five stages was applied: planning, implementation of audit procedures, communication of results, follow-up of recommendations, and analysis of conclusions. In the planning stage, a preliminary visit to the company was conducted to analyze the internal and external environment, identify strengths, opportunities, weaknesses, and threats, and gather the necessary information to build the permanent file. The audited components were the administrative department, the operations and logistics department, and the sales department. In the implementation of audit procedures stage, a questionnaire based on COSO III was used to obtain sufficient and competent evidence. An inherent risk level of 28 percentage and a confidence level of 72 percentage were determined. Auditing the departments revealed negative gaps in the number of conducted trainings and evaluations, inventory control, implementation of business strategies, and customer satisfaction. In the communication of results stage, a detailed report was prepared outlining the findings. It was reported that there is a lack of documentation and updating of standard operating procedures, absence of periodic inventory counts, poor control of product inflows and outflows, and inadequate segregation of duties in the department. In conclusion, the management audit at Avícola AVISANDIEGO allowed the identification of areas for improvement and growth opportunities in the company's processes and operations. Deficiencies in internal control were identified, and recommendations were provided to strengthen the efficiency and effectiveness of the business management. These results will contribute to informed decision-making by the management and the increase of productivity and performance in the sales areas of the company.

KEYWORDS: AUDIT, MANAGEMENT, POULTRY, CONTROL

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1

Introducción	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador	1
1.1.2. Descripción del entorno	4
1.1.3. Justificación.....	9
1.1.4. Objetivos	12
1.2. Revisión de la literatura.....	12
1.2.2. Teoría de la evidencia y aspectos deontológicos	12
1.2.3. Conceptos básicos de auditoría financiera	13
1.2.4. Características de la auditoría de gestión	13
1.2.5. Auditoría de gestión	14
1.2.6. Etapas de una auditoría de gestión	15
1.2.7. Importancia	16
1.2.8. Control interno	16
1.2.9. Elementos de la auditoría de gestión.....	17
1.2.10. Componentes del control interno COSO 1	18
1.2.11. Teoría de sistemas y su incidencia en la auditoría de gestión	19
1.2.12. Objetivos de la auditoría de gestión	19

1.2.13.	Indicadores de gestión	19
1.2.14.	Informe de auditoria	21
1.2.15.	Papeles de trabajo	21
CAPÍTULO II		22
METODOLOGÍA		22
2.1.	Descripción de la metodología	22
2.1.1.	Unidad de análisis	22
2.1.2.	Fuentes y técnicas de recolección de información	22
2.1.3.	Fases del desarrollo	27
CAPÍTULO III.....		30
RESULTADOS.....		30
3.1.	Planificación preliminar o estratégica	32
3.1.1.	Visita previa	33
3.1.2.	Archivo permanente	43
3.1.3.	Memorándum de planificación	53
3.2.	Planificación específica	62
3.3.	Ejecución de la auditoría	74

3.4. Comunicación de resultados.....	104
3.5. Seguimiento.....	107
CAPÍTULO IV	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
4.1. Conclusiones	108
4.2. Recomendaciones.....	109
RERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Características	13
Tabla 2. Etapas de una Auditoría de Gestión	15
Tabla 3. Componentes del Control Interno	20
Tabla 4. Sujetos de estudio.....	23
Tabla 5. Preguntas del cuestionario y escalas	24
Tabla 6. Check list.....	25
Tabla 7. Fases de la auditoría de gestión.....	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Estructura organizacional.....	2
Gráfico 2. Producto de la empresa	3
Gráfico 3. Marca y logo de la empresa	3
Gráfico 4. Marca y logo de la empresa	4
Gráfico 5. Componentes de Control Interno	17

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Evolución empresarial

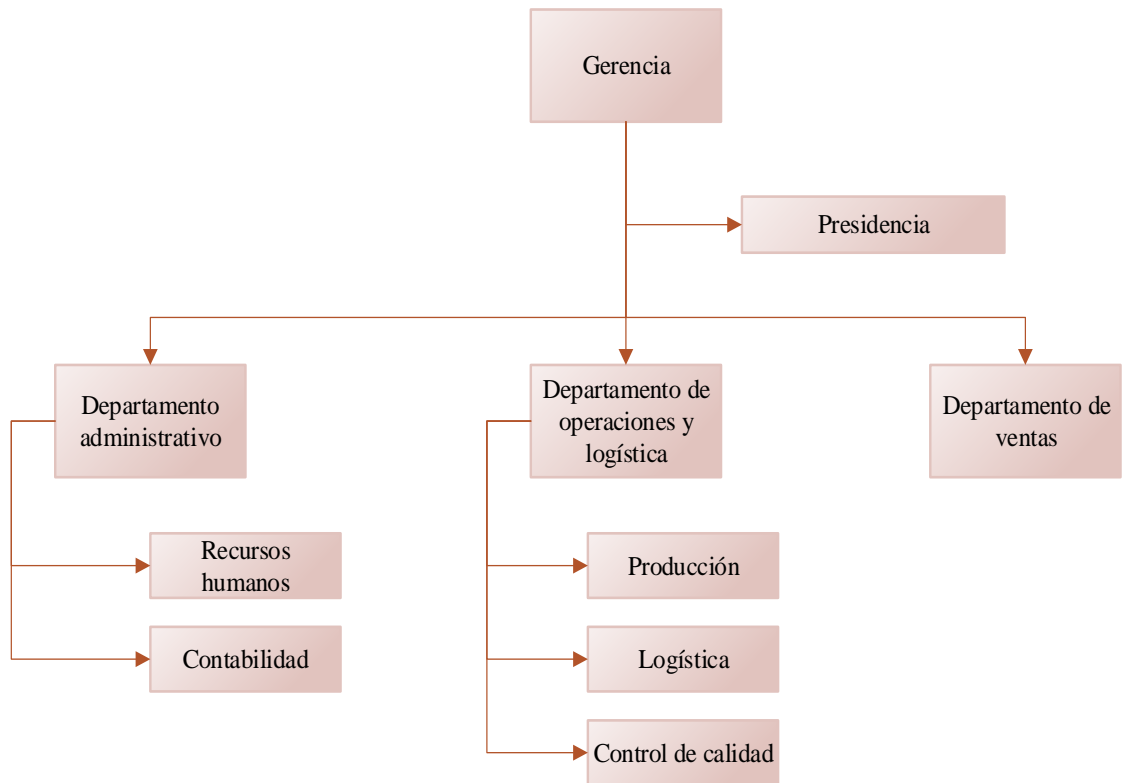
Diego Velastegui, Gerente General de la Avícola AVISANDIEGO, explica que la empresa surge como una granja de producción de huevos para consumo de seres humanos, la cual ofrece sus servicios por más de 15 años los ciudadanos locales. La avícola toma dicho título como un tributo al nombre del propietario (2023).

Avícola AVISANDIEGO se ha dedicado principalmente a la producción y comercialización de huevos para consumo humano, y ha experimentado un crecimiento constante en su cantón. Recientemente, la empresa al expandir sus horizontes hacia mercados totalmente nuevos, haciendo. Debido a ello, se vuelve necesaria la toma de acciones pertinente para que la posición y nombre de la marca y el producto en sí, se mantenga y mejore dentro de mercados locales y extranjeros.

La institución procura trabajar junto a empleados con experiencia y capacidades específicas para las tareas y actividades a desarrollar dentro de la empresa, además de maquinaria e insumos de buena calidad, los cuales abastecen eficientemente la demanda de producción. La gran demanda de huevos de consumo humano resulta beneficiosa para el entorno social, puesto que contribuye no solamente con el producto en sí, sino también en la generación de empleos, los cuales poseen un buen ambiente laboral y se desarrolla de forma legal dentro de los márgenes permitidos, obteniendo utilidades justas y favorables.

1.1.1.2. Aspectos tácticos

Gráfico 1. Estructura organizacional



Fuente: Avícola San Diego (2023)

1.1.1.3. Detalles de operación

En la siguiente imagen observamos el producto que ofrece nuestra avícola: huevos gruesos y medianos para consumo humano



Gráfico 2. Producto de la empresa
Fuente: Avícola San Diego (2023)

1.1.1.4. Detalles legales

- Código de trabajo
- Superintendencia de compañías
- Código de trabajo
- Estatutos
- Reglamentos
- Constitución de la república del ecuador

1.1.1.5. Marcas y logos



Gráfico 3. Marca y logo de la empresa
Fuente: Avícola San Diego (2023)

1.1.1.6.Ubicación

En la siguiente imagen observamos la ubicación de nuestra empresa, la empresa avícola San Diego se encuentra ubicada en Samanga-Ambato vía a Calhua.

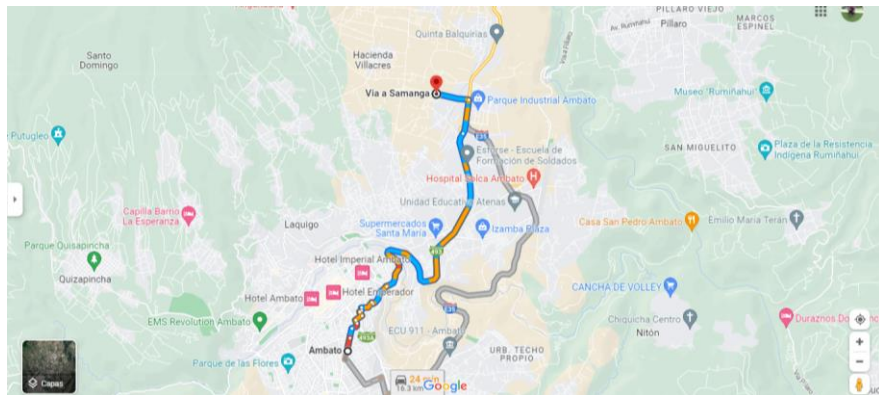


Gráfico 4. Marca y logo de la empresa
Fuente: Avícola San Diego (2023)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. Factores externos que afectaron a las avícolas en las pandemias

Según el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud (2017), durante el año 2020, la pandemia de COVID-19 generó una crisis económica global sin precedentes, afectando a todos los sectores de la economía, incluyendo al sector avícola. La crisis provocó una disminución en la demanda y oferta de bienes y servicios, con mercados globales cerrando abruptamente, alterando la dinámica de compra y venta. En cambio, para la CEPAL (2020), han informado que la crisis económica derivada por la enfermedad del coronavirus ha afectado fuertemente a sectores que generan más de un tercio del empleo formal y un cuarto del PIB en América Latina y el Caribe. Los sectores que se verían afectados de forma moderada solo representan una quinta parte del empleo y del PIB. Por ende, el caso del sector avícola, se requieren medidas adecuadas para prevenir y controlar la propagación de enfermedades en las aves, garantizar la seguridad alimentaria y mantener

la estabilidad económica. Es fundamental considerar la importancia de la producción de alimentos en la región y tomar acciones para proteger y fortalecer este sector clave en tiempos de crisis.

En definitiva, para el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (2017), la influenza aviar, también conocida como gripe del pollo, es una enfermedad viral que puede ser altamente patógena y mortal para las aves. Existen dos tipos de virus de la gripe aviar, uno altamente patógeno y otro poco patógeno, que pueden causar diferentes síntomas en las aves. Por otro lado, para el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (2019), destacar la gravedad de la influenza aviar y su capacidad para propagarse rápidamente entre las aves, lo que puede tener graves consecuencias para la industria avícola. Además, los virus de la gripe aviar pueden mutar y potencialmente infectar a los seres humanos, lo que representa un riesgo para la salud pública. Por lo tanto, es crucial tomar medidas preventivas para reducir la propagación de la influenza aviar, incluyendo la vigilancia constante de los brotes, la implementación de medidas de bioseguridad y la educación sobre los riesgos para la salud pública y la industria avícola.

Para Quevedo (2020), las medidas tomadas por el Comité de Operaciones de Emergencia local en La Troncal para contener la propagación del COVID-19 han tenido un impacto negativo en la producción avícola, que ya enfrentaba desafíos como la falta de opciones de transporte y restricciones en los mercados. Por otro lado, para FENAVI (2021), las empresas se han visto obligadas a adaptar sus estrategias comerciales para hacer frente a los cierres temporales de ciudades, zonas y barrios, el pico y cédula y el distanciamiento social. La situación actual ha creado un mundo incierto y contingente que exige la revisión de los modelos de operación comercial utilizados anteriormente. Por ende, es necesario que las empresas se adapten rápidamente a los cambios en el entorno para poder sobrevivir y prosperar en tiempos difíciles como los que estamos viviendo.

En definitiva, los centros para el Control y la Prevención de (2017), la industria avícola en Latinoamérica ha enfrentado dificultades para llevar un control adecuado de los

procesos debido a los efectos de la pandemia y la gripe aviar en las aves. Esto ha llevado a una disminución en la venta de productos avícolas y al sacrificio de aves enfermas. Por otro lado, el repositorio de la CEPAL (2006), en Asia sudoriental, los países afectados por la gripe aviar tienen una gran población rural que depende de la agricultura para su sustento. La disminución en el número de empleos y en la renta de estas familias ha tenido un impacto socioeconómico negativo en las comunidades rurales. Además, la conexión directa e indirecta de la agricultura con otras actividades rurales, como el transporte y el embalaje, ha ampliado el alcance de las pérdidas económicas. Por lo tanto, es importante tomar medidas para prevenir la propagación de enfermedades aviarias y proteger la salud pública y la economía en las comunidades rurales. Las autoridades sanitarias deben trabajar en conjunto con la industria avícola y las comunidades locales para implementar medidas de control efectivas.

1.1.2.2. Realidad económica y financiera de la producción avícola ecuatoriano

Según Tapia (2017), en Ecuador, la avicultura se ha consolidado como una actividad económica de gran importancia, especialmente en la producción de carne de pollo y huevos comerciales. La cría de pollos para consumo de carne es uno de los principales motores de la industria avícola, siendo el pollo una de las proteínas más consumidas en el país. Por otra parte, la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2021) ha generado empleo y ha contribuido significativamente al PIB nacional, con un aporte del 3%. Además, en el sector agropecuario, su aporte es del 23%. Cabe destacar que la producción de proteína aviar es vital para la seguridad y soberanía alimentaria, especialmente en las zonas rurales donde se concentra la producción. Por ende, se debe continuar impulsando y mejorando la avicultura en Ecuador, asegurando su sostenibilidad y contribuyendo al desarrollo del país.

Para Izurieta (2021), la avicultura es un sector clave en la economía y sociedad de Ecuador, y ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Contribuye significativamente a la seguridad alimentaria del país y representa una de las principales

cadena productivas, generando el 27% del PIB agrícola nacional y empleando al 4% de la población económicamente activa. Según la corporación nacional de avicultores del Ecuador (2021), los productos avícolas son una fuente importante de proteína animal para la población ecuatoriana y generan más de 800 millones de dólares al año en carne de pollo y huevos, lo que equivale al 24% de la producción agropecuaria del país. Los principales productores se encuentran en varias provincias, incluyendo Pichincha, El Oro, Guayas, Imbabura y Manabí. Por lo tanto, la avicultura es una actividad esencial para el desarrollo económico y social de Ecuador. Al generar empleo y contribuir al PIB, ayuda a impulsar la economía del país.

Para la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2021), la industria avícola ecuatoriana es una importante fuente de ingresos, ya que representa una significativa porción del PIB agropecuario y nacional. Esta cadena productiva involucra a numerosos productores de maíz y soya, así como a industrias que producen balanceado para alimentar a las granjas avícolas del país. El resultado de esta producción es una cantidad significativa de carne de pollo y huevos que se comercializan tanto en el mercado nacional como internacional. Según la revista Maíz y Soya (2020), la producción de proteína animal en Ecuador, y en particular la avicultura, es un sector estratégico que ha demostrado su capacidad para generar empleo y contribuir al crecimiento económico del país. La cantidad de pollos y huevos producidos anualmente son cifras impresionantes, y muestran la importancia de este sector en la economía nacional. Por lo tanto, es importante asegurar que esta producción sea sostenible y no comprometa la salud pública, el medio ambiente y el bienestar animal.

Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2021), la producción avícola en Ecuador tiene un impacto significativo en la economía del país, brindando empleo a más de 220,000 personas y a muchos otros en sectores relacionados. El país tiene una población de gallinas ponedoras que produce entre 10.5 y 11 millones de huevos diarios, lo que refleja un aumento en el consumo de huevos en los últimos años, aunque todavía

es inferior al de otros países de la región. Para la revista Maíz y Soya nos dice que, a pesar de la disponibilidad de huevos y carne de pollo a precios razonables en comparación con otras fuentes de proteínas, existe la preocupación de que los altos costos puedan impedir que las personas de bajos ingresos puedan acceder a ellos debido a la difícil situación económica del país, incluyendo altos niveles de desempleo. Por ende, la producción avícola en Ecuador es una fuente importante de empleo y una contribución significativa a la economía del país. Sin embargo, la preocupación por el acceso limitado a los productos avícolas por parte de las personas de bajos ingresos es comprensible en el contexto de la difícil situación económica actual.

1.1.2.3. Importancia de una auditoría de gestión en el sector avícola

Para las IAS o Instituciones de Auditoría superior, realizar una evaluación de rendimiento mediante una auditoría de gestión, resulta primordial, ya sea en países en vías de desarrollo, como es el caso de Latinoamérica, o en aquellos que ya se consideran como desarrollados. No obstante, los hallazgos de la investigación sostienen que los factores socioeconómicos tienen un impacto significativo en el desempeño de las empresas en la región, como señalan (Yetano & Castillejos, 2015). Por lo tanto, es una herramienta esencial para las empresas que desean evaluar su desempeño y mejorar su eficiencia.

Difundir y promover buenas prácticas en la auditoría de gestión es fundamental para promover un sólido desarrollo en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada. Estas prácticas tienen diversas aplicaciones que dan lugar a la identificación, mejoramiento y control del grado de eficiencia en las actividades de gestión y administración desarrolladas dentro de las instituciones (Sanchez & Yañe, 2019). Por ende, difundir y promover buenas prácticas en la auditoría de gestión ayuda a establecer un marco sólido y estandarizado para el proceso de auditoría, lo que, a su vez, garantiza la calidad y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

En Latinoamérica, la auditoría de gestión desempeña un papel importante en la prevención de posibles irregularidades en las operaciones gubernamentales, gracias a la presencia de auditores internos capacitados y con experiencia. Dentro de los procesos de gestión y auditoría, el nivel de competencia y capacidades de los profesionales del campo de la institución es un factor crucial para determinar la calidad de asesoramiento, además de ello, su independencia para llevar a cabo su labor posee un papel sumamente importante. Un elemento esencial del control interno es asegurar que las operaciones se realicen de acuerdo con las normas y requisitos establecidos. Para lograrlo, la administración necesita contar con información oportuna y adecuada sobre la ejecución de las operaciones (Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector Público, 2014), por ende, la auditoría de gestión es un elemento clave para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público en Latinoamérica, y es importante que los auditores internos estén altamente capacitados, sean independientes y puedan brindar asesoramiento valioso a la administración.

1.1.3. Justificación

La auditoría de gestión es esencial para mejorar los procesos administrativos de las empresas, ya que permite identificar áreas de mejora en términos de efectividad, eficiencia y economía. Al proporcionar recomendaciones y sugerencias, esta herramienta permite tomar decisiones informadas y estratégicas para lograr un mejor desarrollo económico de la empresa. La auditoría de gestión también es útil para asegurar el cumplimiento de las regulaciones y políticas aplicables, lo que a su vez aumenta la confianza de los stakeholders de la empresa (Llumiguano , Gavilánez , & Chávez , 2021).

Para Montilla y Herrera (2006), es mediante una delimitación estratégica de los procesos y áreas de importancia, que la auditoría puede identificar problemas y anticiparse a las fases y actividades pendientes. De esta manera, la auditoría contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de una organización.

Actualmente, la globalización de la sociedad es una realidad, debido a los avances científicos, productivos, tecnológicos, industriales e incluso culturales. Los procesos de auditoría no se excluyen de este fenómeno, resultando en una serie de transformaciones que buscan adaptarse a los cambios sociopolíticos y sociales resultando en la generación de una mejora continua. Es así como la auditoría ha evolucionado positivamente, porque no solo analiza las pautas y patrones de conducta de los estados financieros de la institución, sino que se enfoca también en un área más extensa, apuntando así a otros aspectos como los ambientales, tecnológicos, de software e información y control de calidad, y todo ello sin perder de vista el buen manejo de los recursos monetarios, humanos y tangibles de la empresa como respuesta a necesidades futuras (Calero & Burgos, 2016).

En el mismo sentido, Giménez (2017) destaca la evolución notoria de la auditoría como una manera de que los procesos empresariales se vuelvan más transparentes y justos, resultando así en acciones libres de corrupción y prácticas ilícitas en dicho ámbito de gestión. Adicional a lo mencionado, se destaca también el aporte de la auditoría en el adecuado cumplimiento de las leyes en vigencia, elevando así los niveles de confianza de los clientes y el sector público en general, al ser una institución que no se aparta de la legalidad.

En Ecuador, la gestión y todo aquello que la compone, ha experimentado una mejora significativa en sus elementos. Esto se debe a la implementación de órganos internos confiables cuyo objetivo principal es mejorar el control interno en las empresas, lo que ha llevado a un aumento en los niveles de eficiencia y eficacia. En este sentido, las auditorías internas se han convertido en una herramienta fundamental para fomentar la innovación en las empresas y para involucrar nuevos mecanismos que garanticen una participación estatal eficiente y eficaz en la administración de los públicos. Es importante destacar que estas medidas están destinadas a mejorar el bienestar de la sociedad y a garantizar una adecuada administración de los recursos públicos en el País. En conclusión, el fortalecimiento del control interno y la implementación de nuevas herramientas de

evaluación de la gestión han contribuido significativamente a la mejora de la eficiencia y eficacia en Ecuador (Almeida, Gallardo, & Tomaselli, 2006).

Al hablar de un avance positivo dentro de las organizaciones la auditoría resulta una herramienta clave en la gestión de los recursos, ya que permite la evaluación y seguimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. Su principal objetivo es promover el buen manejo de los recursos institucionales y garantizar una gestión óptima y efectiva en las empresas. Además, la auditoría de gestión contribuye a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento para la organización, lo que permite tomar decisiones informadas y estratégicas para el éxito empresarial (Menéndez, 2022).

La sociedad actual se caracteriza por vivir en un mundo cada vez más globalizados, donde la ciencia, la cultura, el desarrollo productivo y los avances tecnológicos son aspectos clave que impulsan transformaciones y cambios en todos los ámbitos. La auditoría, como disciplina, ha sabido adaptarse a estos cambios económicos, sociales y políticos para integrarlos en su campo de acción y contribuir al mejoramiento continuo de las organizaciones.

En este sentido, el presente estudio tiene una gran utilidad para la empresa AVISANDIEGO, pues, por medio de la auditoría de gestión, es posible dar con todas aquellas deficiencias en aspectos clave como el desarrollo organizacional, y, de este modo, llegar a un fortalecimiento de la productividad y la eficiencia en las operaciones por medio de una administración más positiva por parte de la gerencia.

Este proyecto consta de tres fases de auditoría de gestión, comenzando por la fase de planificación, que permite obtener un conocimiento preliminar de la empresa. A continuación, se lleva a cabo la auditoría mediante la elaboración de papeles de trabajo, que posibilitaran la detección del componente a auditar. Por último, se comunican los resultados a través de un informe que contiene las conclusiones y recomendaciones para mejorar los procesos de la empresa.

La elaboración de este proyecto integrador supone una contribución positiva para los auditores profesionales y aquellos que se encuentran en formación, debido a que es el resultado de la aplicación de todos los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera. A partir de ello, se busca mejorar la administración, gestión y auditoría de la empresa AVISANDIEGO, a fin de incrementar su rendimiento laboral, productividad y desenvolvimiento en la comercialización de sus productos.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo General

- Ejecutar la auditoría de gestión en la empresa AVISANDIEGO, para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones

1.1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar la planificación de auditoría de gestión para la determinación de los niveles de riesgo y enfoque de auditoría.
- Realizar la auditoría de gestión para la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten resultados.
- Comunicar los resultados de auditoría de gestión a través del informe para la toma de decisiones de la gerencia.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.2. Teoría de la evidencia y aspectos deontológicos

La teoría de la evidencia en auditoría se centra en la recopilación y análisis de información pertinente para respaldar la evaluación de riesgos y el diseño de una auditoría eficiente (Sánchez, 2012). Es decir, la evidencia constituye el elemento fundamental para determinar los hechos o resultados de una auditoría. Esta teoría tiene como objetivo examinar la influencia de la información en la evaluación de riesgos, establecer el alcance

de la auditoría y diseñar un plan estratégico adecuado para abordar los riesgos relevantes. Dicha evidencia puede proceder de diversas fuentes, como documentos, registros, entrevistas y observaciones, con el fin de verificar la veracidad de los registros contables y otros datos relacionados con la auditoría. Es crucial garantizar que los auditores cuenten con evidencia suficiente para respaldar sus conclusiones. Esta teoría ayuda a los auditores a comprender el contexto de la auditoría y aprovechar al máximo la evidencia recopilada.

1.2.3. Conceptos básicos de auditoría financiera

2.1.1.1. Tipos de auditoría

Según lo expuesto por Arias, (2018) existen diversas clasificaciones de la auditoría, entre las cuales destacan la auditoría financiera, la auditoría de gestión y la auditoría gubernamental. Además, se pueden mencionar otras categorías como la auditoría interna, llevada a cabo por profesionales que trabajan dentro de la empresa, y la auditoría externa, que permite que una firma independiente realice la recopilación de información con el fin de obtener hallazgos significativos.

1.2.4. Características de la auditoría de gestión

Según Vásquez & Pinargote (2018), los principales tributos de la auditoría de gestión dentro de una empresa se observan en el siguiente cuadro

Tabla 1. Características

Características	Definición
Sistemática	Organiza meticulosamente las tareas de auditoría siguiendo un plan detallado y sistemático, utilizando procedimientos que permitan evaluar la calidad del trabajo que se llevará a cabo.

Características	Definición
Confiable	Es necesario presentar la información de manera exacta y verdadera, adaptándose a cada uno de los procedimientos correspondientes.
Objetiva	Garantizar que los descubrimientos estén respaldados por suficiente, relevante y competente evidencia. Volver a redactar: Asegurarse de que exista evidencia adecuada, pertinente y fiable que respalde los hallazgos.
Continua	Una manera de garantizar la efectividad de una auditoría es asegurándose de ser consistente y vigilante en la identificación de las no conformidades durante todo el proceso.

Fuente: Vásquez & Pinargote (2018)

Elaborado por: Supe (2023)

1.2.5. Auditoría de gestión

Según Cubero (2019) al llevar a cabo un estudio interno y externo de los factores y actividades que componen a una empresa, así como su posición estratégica se está hablando de una auditoría de gestión. Esta comprensión se utiliza para medir el uso de recursos, la eficiencia y la calidad, a través de indicadores que permiten evaluar el comportamiento de la empresa. Por otro lado, Vásquez y Pinargote (2018), establecen al nivel óptimo de eficacia y productividad como determinantes en la identificación de posibles deficiencias que pueden afectar el desarrollo normal de las actividades de una empresa. Por tanto, el mejoramiento continuo se convierte en un elemento clave para garantizar la calidad en un mundo globalizado.

Para Montilla y Herrera (2006), en muchos países del mundo la sociedad reconoce la importancia de las prácticas de auditoría para prevenir posibles fraudes y desfalcos, y se han implementado medidas de control para ello. A partir de la Segunda Guerra Mundial, la auditoría de gestión ha sido reconocida como un mecanismo para mejorar la eficiencia

de los procesos y la eficacia de los resultados, centrándose en la productividad y el aumento de los niveles de rendimiento. En resumen, la auditoría es vista como una herramienta clave en la gestión empresarial moderna para garantizar la transparencia y la eficiencia en las operaciones empresariales.

1.2.6. Etapas de una auditoría de gestión

Las etapas principales de una óptima auditoría de gestión son las que observamos a continuación en la siguiente tabla (Arias P. , 2018):

Tabla 2. Etapas de una Auditoría de Gestión

Fases	Descripción
Planificación	La planificación inicial tiene como objetivo obtener una comprensión general de la organización y su contexto, lo que permite al planificador determinar los recursos necesarios y definir los objetivos a alcanzar.
Ejecución	Durante esta etapa, se utilizan todas las técnicas y procedimientos de auditoría disponibles para identificar hallazgos que cuenten con evidencia respaldatoria.
Comunicación de resultados y gestión del cumplimiento de las recomendaciones	La entrega del reporte resultante final de auditoría representa una opinión formal sobre el examen realizado en la empresa. Se comunican los hallazgos y conclusiones derivados del análisis realizado, tanto a los responsables del proyecto como a las partes interesadas relevantes.

Seguimiento	Se monitorean y revisan las acciones correctivas implementadas en base a las recomendaciones de la auditoría. El objetivo principal es dar un seguimiento y asegurarse de que las deficiencias identificadas se estén abordando de manera efectiva y que se estén logrando mejoras tangibles en los procesos y resultados organizativos.
-------------	--

Fuente: Arias (2018)

Elaborado por: Supe (2023)

1.2.7. Importancia

Según Arias (2018), la auditoría de gestión es una herramienta que ayuda a las empresas a mejorar su administración y a identificar áreas que necesitan mejoras para aumentar la rentabilidad y el crecimiento. Por su parte, Gamboa Poveda, Puente Tituaña y Vera (2016), resaltan que la parte más importante de una auditoría de gestión dentro de una empresa gira en torno a la satisfacción de necesidades que se pueda brindar a la organización, dando con los principales puntos fuertes, así como los más débiles para crear un mapa más global y comprensible de lo que ocurre dentro de la empresa. Al llegar a este nivel de conocimiento tanto interno como externo, se vuelve más sencillo el crear planes de mejoramiento en aspectos financieros, humanos y de productividad.

1.2.8. Control interno

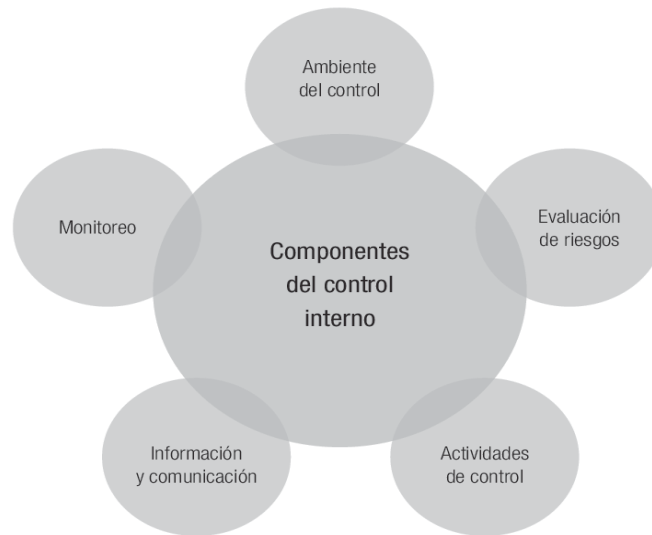


Gráfico 5. Componentes de Control Interno
Elaborado por: Supe (2023)

El control interno es un conjunto de procedimientos y medidas que tienen como objetivo principal lograr la consecución de metas en distintas áreas de una empresa, incluyendo las operaciones, la gestión de información y el cumplimiento normativo. El control interno busca asegurar que una empresa opere de manera eficiente, efectiva y en cumplimiento con las regulaciones aplicables (2013).

1.2.9. Elementos de la auditoría de gestión

Según Arias (2002), explica que se compone de tres aspectos fundamentales:

Eficacia: Este elemento se enfoca en la capacidad de una entidad para lograr los objetivos establecidos.

Eficiencia: Este aspecto se relaciona con la utilización adecuada de los recursos para lograr los objetivos de la entidad. Para ello, se considera el tiempo y la calidad del

desempeño, así como la productividad de las actividades en relación con los estándares establecidos.

Economía: Este elemento se refiere a la minimización de los costos de los recursos utilizados en un proyecto, proceso o actividad. La auditoría de economía mide si los resultados se están logrando con un costo menor al planificado.

1.2.10. Componentes del control interno COSO 1

Componentes de control interno	Definición
Información y comunicación	Para que las entidades puedan cumplir con sus obligaciones de control interno, resulta imprescindible la tarea de reescribir y parafrasear información.
Actividades de supervisión	Es responsabilidad de los encargados de las empresas llevar a cabo una revisión y evaluación sistemática de los elementos que conforman la organización. Una tarea que deben realizar de manera constante y rigurosa.
Entorno de control	Se trata de un sistema compuesto por reglas, procedimientos y organización que establecen los cimientos del control interno en las empresas.
Actividad de control	Se trata de medidas implementadas mediante políticas y procedimientos, cuyo propósito es reducir los riesgos que pueden afectar los objetivos previamente establecidos.

Componentes de control interno	Definición
Evaluación de riesgos	El riesgo se define como la probabilidad de que un evento tenga lugar y produzca un impacto negativo en el logro de metas u objetivos.

Fuente: (Cubero, 2019)

Elaborado por: Supe (2023)

1.2.11. Teoría de sistemas y su incidencia en la auditoría de gestión

La teoría de sistemas es una herramienta que facilita la integración y organización de conocimientos con el propósito de aumentar la eficacia en la toma de decisiones (Zamudio , 2013). En el contexto empresarial, su aplicación implica analizar los problemas desde una perspectiva global, considerando el conjunto de elementos y relaciones que conforman la empresa. De esta forma, la teoría de sistemas posibilita la realización de una auditoría de gestión que mejore los procesos de control interno y externo, lo cual contribuye al logro de metas y objetivos y favorece una toma de decisiones gerencial adecuada.

1.2.12. Objetivos de la auditoría de gestión

De acuerdo con Rivera (2018), los objetivos de la Auditoría son los siguientes:

1. Verificar el apropiado manejo de los recursos.
2. Comprobar la existencia de métodos apropiados de operación.
3. Verificar la confiabilidad de la información y de los controles.
4. Comprobar la existencia de objetivos.
5. Evaluar la organización de la empresa.

1.2.13. Indicadores de gestión

Según Uribe y Reinoso (2014), los indicadores de gestión se pueden expresar en diferentes formas, como valores, índices, series, estadísticas y unidades. Estos indicadores permiten

evaluar si se han alcanzado la misión, objetivos y metas establecidos en cada uno de los procesos de la organización.

Tabla 3. Componentes del Control Interno

Indicador	Definición	Fórmula
Cumplimiento de las metas de cobro	Se puede identificar si se han cumplido las metas de cobro al analizar los resultados obtenidos en relación a los objetivos establecidos.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar gestionadas}}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$
Producción sin fallos	Se trata de una métrica para evaluar la eficacia y el nivel de excelencia en la fabricación mediante la detección de artículos defectuosos.	$\frac{\text{Productos sin fallo}}{\text{Producción total}}$
Resolución de problemas	Esta herramienta permite determinar la habilidad de una compañía para resolver las disputas que se presenten.	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas suscitados}}$
Satisfacción de Clientes	Posibilita la identificación del nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio y la calidad de los productos proporcionados, en términos de la cantidad de clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$

Indicador	Definición	Fórmula
Cumplimiento de las obligaciones fiscales	Ayuda a evaluar si se han cumplido adecuadamente las obligaciones legales con las entidades gubernamentales.	$\frac{\textit{Meta alcanzada}}{\textit{Meta planificada}}$

Fuente: (Uribe & Reinoso , 2014)

Elaborado por: Supe (2023)

1.2.14. Informe de auditoría

El informe final de auditoría es un registro que detalla los descubrimientos realizados durante la auditoría, así como las conclusiones y recomendaciones que surgen en relación con los objetivos que se establecieron para la revisión (Enrique, 2007).

1.2.15. Papeles de trabajo

Según Quintanilla y Trujillo (2015), se define a los papeles de trabajo como un conjunto de registros documentales en los que se plasman los datos, información y reportes que se obtienen durante la realización de una auditoría. Estos documentos respaldan el trabajo llevado a cabo por el auditor y son utilizados para fundamentar las recomendaciones que se consideren

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

El objetivo de esta investigación es analizar los departamentos de la Avícola San Diego a través de una auditoría de gestión, el objetivo es conocer la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos que se llevan a cabo en la empresa de modo que sea posible identificar hallazgos o deficiencias en cada una de sus actividades.

La empresa se compone por tres departamentos dentro de los cuales se encuentra el administrativo, operativo y comercial, dentro de cada uno se llevan a cabo actividades que hacen posible que se lleve a cabo el proceso de producción y comercialización de los productos de la Avícola. Cada uno de estos elementos constituyen los componentes de análisis de la auditoría de gestión por lo que se debe analizar cada uno de los procesos.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes de información primaria. – Corresponde al personal de la empresa, específicamente los líderes de cada uno de los departamentos, a quienes se aplicó la entrevista preliminar y posteriormente colaboraron con la entrega de la información necesaria para la ejecución de la auditoría. A continuación, se muestra cada uno de los sujetos de estudio:

Tabla 4. Sujetos de estudio

Nombres	Cargo	Departamento
Diego Velastegui	Gerente empresarial	Gerencia
Galo Campos	Contador	Departamento administrativo
Jenny Sigcha	Asistente financiero	Departamento administrativo
Cristina Navas	Vendedor	Departamento de ventas

Fuente: (Velastegui, 2023)

Elaborado por: Supe (2023)

Cuestionario. – Se utiliza un cuestionario de control interno que emplea una escala de calificación dividida en tres categorías: Sí, No y No aplica. Estas categorías representan respuestas cerradas. Sin embargo, se incluye un espacio adicional para observaciones con el fin de proporcionar explicaciones detalladas sobre las causas que generaron una respuesta negativa.

La aplicación del cuestionario permitió calcular el nivel de confianza y riesgo ligado al control de la empresa en general, así como también de forma específica a cada uno de los departamentos. El siguiente cuadro describe la escala utilizada y los tipos de preguntas correspondientes, que se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 5. Preguntas del cuestionario y escalas

Dimensión	Preguntas	Escala
Ambiente de control	¿Existe un manual de funciones en la empresa	Si
	que brinda a cada miembro conocimiento sobre sus responsabilidades y roles dentro de la organización?	No
		No aplica
Actividades de Control	¿Se han implementado medidas preventivas para la gestión de riesgos a través de una planificación anticipada?	Si
		No
		No aplica
Información y comunicación	¿Se notifican de manera oportuna a la dirección de la empresa los problemas y errores identificados?	Si
		No
		No aplica
Información y Comunicación	¿Se proporciona regularmente información sobre los resultados económicos y el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa?	Si
		No
		No aplica
Actividades de Control	¿Se llevan a cabo auditorías periódicas para evaluar el estado de los	Si
		No

Dimensión	Preguntas	Escala
	inventarios mediante verificaciones físicas?	No aplica
Ambiente de control	¿La compañía ha definido su misión, visión, valores y objetivos empresariales, y ha comunicado esta información a todos los empleados?	Si
		No
		No aplica

Elaborado por: Supe (2022)

Fuentes de información secundaria. - Durante la realización de una auditoría de gestión, las fuentes de información secundaria corresponden a artículos para la revisión de la literatura y los documentos contables preparados por el departamento administrativo de la empresa. Estos documentos se convierten en papeles de trabajo que posibilitan el análisis de su impacto positivo en la gestión empresarial.

Observación

Los resultados obtenidos al aplicar la ficha de observación se realizan por cada área en particular, ya que el objetivo es determinar en qué medida se implementan los controles en cada una de ellas. En resumen, la ficha de observación es una herramienta crucial para evaluar y medir la aplicación de controles en las diferentes áreas durante una auditoría de gestión.

Tabla 6. Check list

Requerimiento		Gerencia		Departamento administrativo		Departamento de operaciones y logística		Departamento de ventas	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Cerciórese la existencia de un plan estratégico que establezca los objetivos de la empresa a corto y largo plazo								
2	Constata si existe un sistema de seguimiento y medición de los indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos								
3	Verifique la ejecución de análisis de rentabilidad y costos para identificar oportunidades de mejora y optimización								
4	Indague sobre los establecimientos de políticas y procedimientos para la toma de decisiones financieras y de inversión								
5	Pregunte si revisan los resultados financieros y operativos de la empresa para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas								
6	Verifique si hay una aplicación de controles para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en el sector avícola y la gestión empresarial								
7	Averigüe si existe una gestión adecuada del riesgo, incluyendo la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en diferentes áreas del negocio								
8	Observe si las medidas de control interno pueden garantizar la integridad y confidencialidad de la información financiera y comercial								
9	Constata la aplicación de sistemas de autorización y aprobación adecuados para la realización de las transacciones financieras y firmas de contratos								
10	Indague si realizan una gestión eficiente de los activos de la empresa, incluyendo la gestión de suministros y el mantenimiento de equipos								
11	Constata si hacen auditorías internas o externas periódicas para evaluar la efectividad de las prácticas de control interno de la gestión								

Requerimiento		Gerencia		Departamento administrativo		Departamento de operaciones y logística		Departamento de ventas	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
12	Verifique la existencia de documentos, archivo de registros financieros y documentos relacionados con la gestión empresarial								
13	Solicite información de si existe una organización clara y definida con los roles de responsabilidad.								
14	Observe si hay una cultura de ética y cumplimiento de las políticas de control interno entre los empleados y directivos de la empresa								
15	Compruebe si existe una actividad de evaluación para medir desempeños periódicos colectivos de los empleados								
16	Constate si el sistema de comunicación efectivo puede compartir información relevante sobre la gestión empresarial.								
17	Verifique una gestión adecuada de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa								
18	Cerciórese si existe un análisis de mercado, y estudio de la competencia para identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial								
19	Pregunte sobre una innovación y mejora continua en la gestión de la empresa								
20	Verifique si existe un mecanismo de retroalimentación y sugerencias por parte de los empleados para mejorar la gestión y el control interno								
	Total								
	Calificación total	20		20		20		20	
	Ponderación	90%		85%		85%		65%	

Elaborado por: Supe (2022)

2.1.3. Fases del desarrollo

A continuación, se detallan las etapas clave de la auditoría de gestión que se desarrollaran en el transcurso de este documento.

Tabla 7. Fases de la auditoría de gestión

Fases	Evidencia	Resultado
	Preparación inicial Planificación detallada	Entrevista Resultado
Conocimiento preliminar / planificación	Datos estratégicos de la compañía Documentación preliminar (guía de entrevista)	Memorándum de planificación estratégica Memorándum de planificación específica
	Evaluación de Control Interno	
Ejecución	Papeles de trabajo con evidencia de pruebas de cumplimiento Documentos y evidencias	Matriz de hallazgos de auditoría
	Informe borrador	
Comunicación de resultados	Socialización del informe Emisión del informe Aplicación de indicadores	Informe de resultados
Seguimiento	Proceso en el cual los auditores internos evalúan sobre las observaciones reportadas	Evaluar sobre observaciones reportadas Se estén logrando mejoras en los procesos

Elaborado por: Supe (2022)

Durante la primera etapa de recopilación de información preliminar, el investigador visitó las instalaciones de la empresa para llevar a cabo entrevistas con el gerente y el contador, con el objetivo de obtener una visión general del estado actual de la institución. Además, se definieron de manera más precisa los objetivos y el alcance del trabajo, incluyendo parámetros e indicadores de gestión para cada uno de los aspectos del control interno.

En la segunda etapa, se aplicaron los procedimientos de auditoría con el fin de identificar los hallazgos más relevantes y de alta calidad, que servirían de base para respaldar las conclusiones y recomendaciones que se presentarían en el informe final.

La tercera etapa se enfoca en la comunicación de los resultados, lo cual implica la elaboración del informe final. Este informe resume de manera clara si se encontraron hallazgos positivos o negativos. Además, se incluyen una serie de recomendaciones para mejorar la gestión empresarial, así como también, se establecen las recomendaciones de seguimiento emitidas en el informe final, con el objetivo de asegurar que se implementen adecuadamente y se realicen mejoras en la gestión empresarial.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

La Avícola San Diego, una empresa con 15 años de experiencia en la venta de huevos y destacada en el mercado nacional, se enfrenta a un entorno empresarial competitivo y en constante evolución. En este contexto, la realización de una auditoría de gestión se vuelve fundamental para evaluar y mejorar la eficiencia, efectividad y control interno de sus operaciones. La auditoría de gestión es un proceso sistemático y objetivo que analiza y evalúa las prácticas, procesos y resultados de la empresa, con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles riesgos.

Por tanto, la auditoría de gestión en Avícola San Diego tiene como objetivo principal brindar una visión integral de cómo se están desarrollando las actividades empresariales y evaluar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. A través de este proceso, se examinarán aspectos clave como la planificación estratégica, la eficiencia operativa, el control interno, la gestión financiera y el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias.

Por otra parte, el desarrollo de la auditoría de gestión en Avícola San Diego se basó en un enfoque riguroso y metodológico, utilizando herramientas y técnicas de auditoría adecuadas. Se recopiló información relevante a través de entrevistas, revisión de documentos, análisis de datos y observación directa de las operaciones. Los hallazgos y recomendaciones resultantes de la auditoría permitirán a la empresa identificar oportunidades de mejora, fortalecer sus prácticas de control interno y optimizar su desempeño en general.

3.1.

Fase I: Planificación preliminar




3.1. Planificación preliminar o estratégica

Contenidos

Referencia	Descripción
3.1.1.	VISITA PREVIA
1	Información general
2	Ambiente interno
3	Ambiente externo
3.1.2.	ARCHIVO PERMANENTE
AP1	Información de la Avícola
AP2	Organigrama
AP3	Procesos
AP4	Metas de indicadores
3.1.3.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
1	Motivo de la auditoría
2	Conocimiento de la organización
3	Equipo de auditoría
4	Principales políticas
5	Componentes a auditar
6	Riesgo preliminar
7	Enfoque de la auditoría

3.1.1. Visita previa

1. Información general	
Nombre de la empresa	
Tipo de auditoría:	Auditoría de Gestión
Ejercicio auditado	2022
Dirección	Cantón Ambato
Gerente	Diego Roberto Velastegui Santana
Actividad económica	Producción de huevos de aves de corral.
Número de RUC	1891773206001
Tipo de contribuyente	Sociedad
Correo electrónico	avic1991sandiego@hotmail.com

2. Ambiente interno

2.1. Check list

Avícola San Diego, una empresa con 15 años de experiencia de la venta de huevos y este destaca en el mercado a nivel nacional, el siguiente check list, se realizó para evaluar la implementación de prácticas de control interno en cada uno de los departamentos de la empresa con el objetivo de identificar y analizar estas prácticas en detalle.

Departamentos de la empresa

Cargo	Departamento	Número de Personas
Gerente	Gerencia	1
Jefe administrativo	Dep. Administrativo	1
Jefe de operaciones	Dep. de Operaciones y logística	1
Jefe de ventas	Dep. de Ventas	1
Total		4 personas

Aplicación del check list

El check list se aplicó a cada uno de los departamentos de la empresa conforme el criterio de los jefes de cada uno de ellos y del gerente general.

Requerimiento		Gerencia		Departamento administrativo		Departamento de operaciones y logística		Departamento de ventas	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Cerciórese la existencia de un plan estratégico que establezca los objetivos de la empresa a corto y largo plazo	X		X		X		X	
2	Constata si existe un sistema de seguimiento y medición de los indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos	X		X		X		X	
3	Verifique la ejecución de análisis de rentabilidad y costos para identificar oportunidades de mejora y optimización		X		X	X	X		X
4	Indague sobre los establecimientos de políticas y procedimientos para la toma de decisiones financieras y de inversión	X		X		X		X	
5	Pregunte si revisan los resultados financieros y operativos de la empresa para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas	X		X			X	X	

Requerimiento		Gerencia		Departamento administrativo		Departamento de operaciones y logística		Departamento de ventas	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
6	Verifique si hay una aplicación de controles para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en el sector avícola y la gestión empresarial	X		X		X			X
7	Averigüe si existe una gestión adecuada del riesgo, incluyendo la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en diferentes áreas del negocio	X		X		X		X	
8	Observe si las medidas de control interno pueden garantizar la integridad y confidencialidad de la información financiera y comercial	X		X		X		X	
9	Constate la aplicación de sistemas de autorización y aprobación adecuados para la realización de las transacciones financieras y firmas de contratos	X		X			X		X
10	Indague si realizan una gestión eficiente de los activos de la empresa, incluyendo la gestión de suministros y el mantenimiento de equipos	X		X		X		X	
11	Constate si hacen auditorías internas o externas periódicas para evaluar la efectividad de las prácticas de control interno de la gestión	X			X	X			X
12	Verifique la existencia de documentos, archivo de registros financieros y documentos relacionados con la gestión empresarial	X		X		X		X	
13	Solicite información de si existe una organización clara y definida con los roles de responsabilidad.	X			X	X		X	
14	Observe si hay una cultura de ética y cumplimiento de las políticas de control interno entre los empleados y directivos de la empresa	X		X		X			X
15	Compruebe si existe una actividad de evaluación para medir desempeños periódicos colectivos de los empleados		X	X		X		X	
16	Constate si el sistema de comunicación efectivo puede compartir información relevante sobre la gestión empresarial.	X		X			X	X	

Requerimiento		Gerencia		Departamento administrativo		Departamento de operaciones y logística		Departamento de ventas	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
17	Verifique una gestión adecuada de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa	X		X		X		X	
18	Cerciórese si existe un análisis de mercado, y estudio de la competencia para identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial	X		X		X			X
19	Pregunte sobre una innovación y mejora continua en la gestión de la empresa	X		X		X		X	
20	Verifique si existe un mecanismo de retroalimentación y sugerencias por parte de los empleados para mejorar la gestión y el control interno	X		X		X			X
	Total	18	2	17	3	17	3	13	7
	Calificación total	20		20		20		20	
	Ponderación	90%		85%		85%		65%	

Comentario

En base a los resultados del check list, se puede apreciar que Avícola San Diego muestra un cumplimiento sólido en sus prácticas de control interno en general. Los cuatro departamentos evaluados, el Gerente, el Departamento Administrativo, el Departamento de Operaciones y Logística, y el Departamento de Ventas, han marcado con una "X" la mayoría de los aspectos evaluados, lo que indica que se cumple en gran medida con los criterios establecidos.

En primer lugar, los departamentos muestran un compromiso claro con la planificación estratégica de la empresa. Todos ellos cuentan con un plan estratégico que establece los objetivos a corto y largo plazo. Además, se realiza un seguimiento y medición de los indicadores clave de desempeño para evaluar el progreso hacia dichos objetivos. Esto demuestra que la empresa tiene una visión clara y busca monitorear su rendimiento de manera efectiva.

En segundo lugar, se observa una buena gestión financiera en todos los departamentos. Se establecen políticas y procedimientos para la toma de decisiones financieras e inversiones, lo que indica un enfoque responsable en la administración de los recursos económicos. Además, se realiza una revisión periódica de los resultados financieros y operativos para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas. Esto refleja un compromiso con la mejora continua y la optimización de la rentabilidad.

En tercer lugar, se destaca el enfoque en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como en la gestión adecuada del riesgo. Los departamentos tienen controles establecidos para garantizar el cumplimiento normativo y una gestión adecuada de los riesgos. Además, se implementan medidas de control interno para proteger la integridad y confidencialidad de la información financiera y comercial.

Sin embargo, se identifican algunas áreas de mejora. El Departamento de Ventas obtuvo una calificación total más baja, lo que sugiere que puede haber oportunidades de mejora en términos de control interno. También se observa que el Departamento de Operaciones y Logística y el Departamento de Ventas tienen una ponderación ligeramente menor, lo que indica la necesidad de realizar mejoras significativas en esos aspectos.

3. Ambiente externo

3.1. Análisis del micro entorno

El análisis del entorno se desarrolló aplicando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

5 fuerzas de Porter	Análisis
Rivalidad entre competidores existentes	En la industria avícola en Ambato, es probable que exista una competencia intensa entre las empresas locales que se dedican a la venta de huevos. La rivalidad se puede intensificar si hay muchas empresas similares en el mercado y si la demanda de huevos no se incrementa

5 fuerzas de Porter	Análisis
	significativamente. Los competidores pueden buscar estrategias de precios agresivas y promociones para ganar participación de mercado.
Amenaza de nuevos entrantes ⁰	La amenaza de nuevos entrantes en la industria avícola en Ambato puede ser relativamente baja. La producción y venta de huevos requieren inversiones considerables en infraestructura, equipos, y conocimientos especializados. Además, es posible que existan barreras de entrada como el acceso a proveedores confiables, distribución establecida y regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción avícola.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	En la industria avícola, la amenaza de productos sustitutos podría ser moderada. Los productos sustitutos pueden incluir otros alimentos ricos en proteínas, como carne de pollo, pescado o productos vegetales alternativos. La disponibilidad y los precios de estos sustitutos pueden influir en la demanda de huevos. Sin embargo, los huevos tienen sus propias características nutricionales y culinarias, lo que puede limitar la amenaza de sustitución en cierta medida.
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores en la industria avícola puede ser moderado. Los proveedores de Avícola San Diego, como los proveedores de alimentos para aves y otros insumos, pueden tener cierto poder para establecer precios y condiciones de suministro. Sin embargo, la empresa puede buscar establecer relaciones sólidas con los

5 fuerzas de Porter	Análisis
	proveedores clave y diversificar su base de suministro para mitigar este poder de negociación.
Poder de negociación de los clientes	En cuanto al poder de negociación de los clientes, puede variar dependiendo de la demanda y la competencia en el mercado avícola de Ambato. Si hay muchos compradores y pocos vendedores, los clientes pueden tener más poder para exigir precios más bajos o mejores condiciones. Sin embargo, si Avícola San Diego se ha destacado en el mercado y tiene una sólida base de clientes, puede tener más influencia para establecer precios y condiciones favorables.

3.2. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno se desarrolló utilizando la herramienta PEST de la siguiente manera:

Factores	Análisis
Factores políticos	<p>Regulaciones y normativas gubernamentales: Las regulaciones relacionadas con la producción avícola, seguridad alimentaria, bienestar animal y protección del medio ambiente pueden influir en las operaciones de Avícola San Diego. Cambios en las políticas gubernamentales podrían requerir ajustes en los procesos y prácticas de la empresa.</p> <p>Acuerdos comerciales y barreras arancelarias: Cambios en los acuerdos comerciales y la imposición de barreras arancelarias podrían afectar la importación y exportación de insumos o</p>

Factores	Análisis
	<p>productos avícolas, lo que podría tener un impacto en la cadena de suministro y los costos de Avícola San Diego.</p>
Factores económicos	<p>Crecimiento económico: Un entorno económico favorable con un crecimiento económico estable puede aumentar la demanda de productos avícolas, lo que representa una oportunidad para Avícola San Diego para expandir su negocio y aumentar sus ventas.</p> <p>Tendencias de precios y costos: Los cambios en los precios de los insumos, como el alimento para aves o el combustible, así como los costos laborales, pueden influir en la rentabilidad de la empresa. La capacidad de gestionar eficientemente los costos y los márgenes de precios es crucial para el éxito de Avícola San Diego.</p>
Factores sociales	<p>Cambios en las preferencias y demanda del consumidor: Los cambios en los estilos de vida, las preferencias de los consumidores y la demanda de alimentos saludables pueden representar una oportunidad para Avícola San Diego para diversificar su oferta de productos y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.</p> <p>Ética y sostenibilidad: La creciente conciencia social sobre la ética animal, el bienestar y la sostenibilidad puede influir en la reputación y la imagen de marca de Avícola San Diego. Adaptarse a estas demandas puede generar oportunidades para fortalecer la relación con los clientes y atraer a consumidores más conscientes.</p>
Factores tecnológicos	<p>Innovación en la producción avícola: El avance tecnológico en la producción avícola, como el uso de sistemas automatizados, técnicas de cría mejoradas o el monitoreo inteligente de la salud de</p>

Factores	Análisis
	<p>las aves, puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad del producto de Avícola San Diego.</p> <p>Comercio electrónico y marketing digital: El aumento del comercio electrónico y las estrategias de marketing digital pueden abrir nuevas vías para que Avícola San Diego llegue a una base de clientes más amplia y promueva sus productos de manera más efectiva.</p>

3.3.Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Experiencia de 15 años en la venta de huevos	Crecimiento económico estable que aumenta la demanda de productos avícolas
Buena reputación y destacado posicionamiento en el mercado nacional	Cambios en las preferencias del consumidor hacia alimentos saludables
Prácticas sólidas de control interno y gestión eficiente de activos	Innovación tecnológica en la producción avícola
Estructura organizativa clara y definida con roles y responsabilidades bien definidos	Posibilidad de diversificar la oferta de productos para satisfacer demandas cambiantes
Amplia red de distribución a nivel nacional	Incremento en la conciencia sobre la importancia de los productos orgánicos y sostenibles
Calidad y frescura de los huevos producidos	Expansión del mercado de exportación para productos avícolas
Debilidades	Amenazas
Competencia intensa en el mercado local	Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción avícola
Necesidad de mejorar el control interno en el Departamento de Ventas	Amenaza de productos sustitutos, como carne de pollo o productos vegetales alternativos
Dependencia de proveedores clave y su poder de negociación	Rivalidad entre competidores existentes
Necesidad de adaptarse a las demandas de ética animal y sostenibilidad	Cambios en los precios de los insumos y costos laborales

Limitada presencia en el mercado internacional	Volatilidad en los precios de los productos avícolas en el mercado
Dificultad para acceder a financiamiento para la expansión	Riesgo de brotes de enfermedades aviares y su impacto en la producción y ventas



Dennis Rommel Supe Tisalema
AUDITOR INDEPENDIENTE

AP 1

3.1.2. Archivo permanente

PLAN ESTRATÉGICO

AVÍCOLA SAN DIEGO



ÍNDICE:

Misión.....	MIS
Visión.....	VIS
Valores.....	VAL
Objetivos.....	OBJ
Políticas.....	POL
Procesos de producción.....	PRO
Indicadores.....	MID

CÓG	Factor	Descripción
MIS	Misión	Proporcionar productos avícolas de alta calidad a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas. Nos esforzamos por mantener los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria en todas nuestras operaciones, al tiempo que promovemos el bienestar

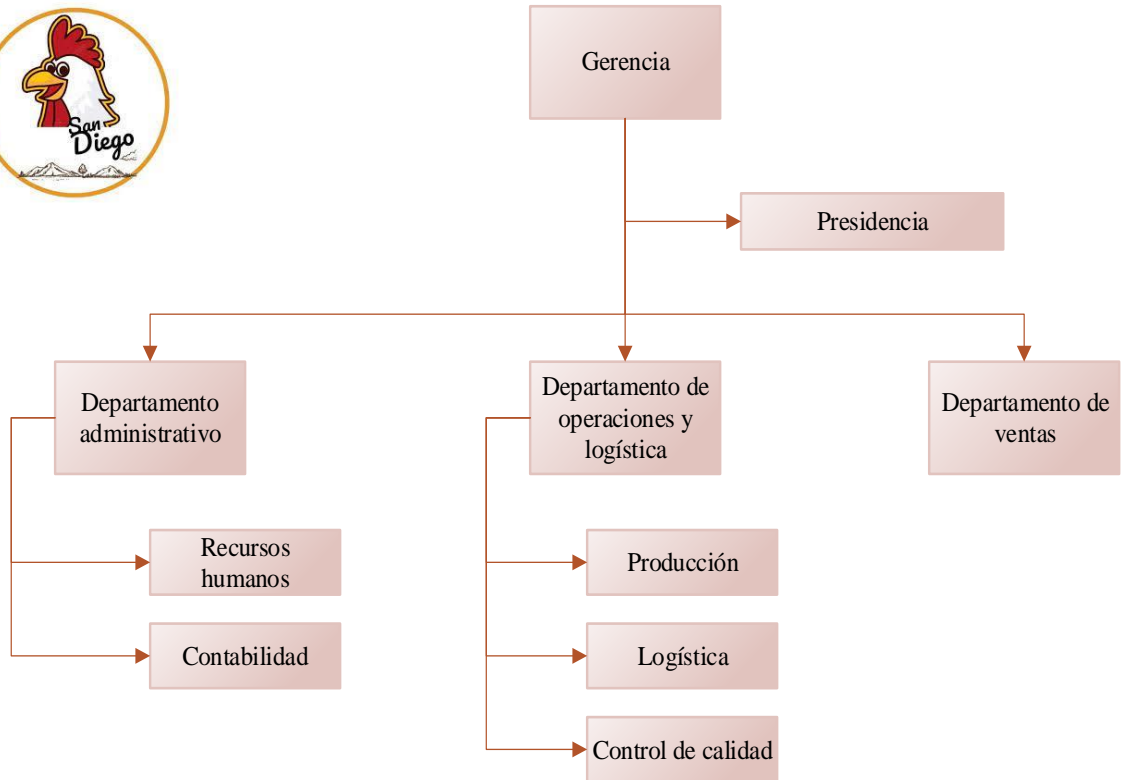
CÓG	Factor	Descripción
		animal y la sostenibilidad. Nuestro compromiso es ser un referente en la industria avícola, brindando productos frescos y saludables a nivel nacional.
VIS	Visión	Convertirnos en la empresa líder en la venta de huevos a nivel nacional, reconocida por nuestra excelencia en calidad, innovación y servicio al cliente. Buscamos ser una organización altamente eficiente y rentable, impulsada por la pasión por la avicultura y el compromiso con la satisfacción de nuestros clientes. Aspiramos a expandir nuestra presencia en el mercado y ser reconocidos como referentes en el sector avícola.
VAL	Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad: Nos esforzamos por ofrecer productos de la más alta calidad, manteniendo los más altos estándares en todas nuestras operaciones. 2. Integridad: Actuamos con honestidad, ética y transparencia en todas nuestras interacciones, tanto internas como externas. 3. Compromiso: Estamos comprometidos con la excelencia en todo lo que hacemos, buscando constantemente la mejora y la superación. 4. Responsabilidad: Somos responsables con el medio ambiente, la comunidad y nuestros colaboradores, promoviendo la sustentabilidad y el bienestar de todos. 5. Orientación al cliente: Colocamos las necesidades de nuestros clientes en el centro de nuestras acciones, brindando un servicio personalizado y satisfactorio.

CÓG	Factor	Descripción
		<p>6. Trabajo en equipo: Fomentamos la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación efectiva entre todos los miembros de nuestra organización.</p>
OBJ	Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes, proporcionando productos avícolas frescos y de alta calidad. 2. Mantener altos estándares de bioseguridad y bienestar animal en todas nuestras instalaciones y procesos. 3. Mejorar continuamente nuestras prácticas de control interno y gestión empresarial, garantizando la integridad y confidencialidad de la información. 4. Fomentar la innovación y la investigación para impulsar la eficiencia operativa y la calidad de nuestros productos. 5. Promover un entorno laboral seguro, inclusivo y de desarrollo profesional para todos nuestros colaboradores. 6. Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad y el medio ambiente a través de prácticas responsables y sustentables.
POL	Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de calidad: Nos comprometemos a cumplir con los más altos estándares de calidad en todas nuestras operaciones, desde la producción hasta la distribución. 2. Política de seguridad alimentaria: Estamos comprometidos con la seguridad y la inocuidad de

CÓG	Factor	Descripción
		<p>nuestros productos, siguiendo estrictamente las normas y regulaciones aplicables.</p> <p>3. Política de bienestar animal: Garantizamos el trato ético y responsable de nuestras aves, cumpliendo con los estándares de bienestar animal reconocidos.</p> <p>4. Política de sustentabilidad: Nos comprometemos a minimizar nuestro impacto ambiental, promoviendo prácticas sostenibles en todas nuestras operaciones.</p> <p>5. Política de seguridad y salud ocupacional: Velamos por la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores, proporcionando un entorno de trabajo seguro y saludable.</p> <p>6. Política de responsabilidad social: Contribuimos al desarrollo de la comunidad a través de iniciativas sociales y programas de apoyo.</p>



Organigrama (CÓD: ORG)





Procesos (CÓD: PRO)

Proceso de Producción en Avícola San Diego

El departamento de producción en Avícola San Diego es responsable de garantizar la producción eficiente y segura de huevos de alta calidad. Los procedimientos clave en el proceso de producción incluyen:

1. Selección y manejo de aves: Se realiza la selección de aves saludables y de alta calidad genética. Se lleva a cabo el manejo adecuado de las aves, incluyendo la alimentación, el suministro de agua, la limpieza de los espacios y el control de enfermedades.
2. Incubación y cría de polluelos: Se realiza la incubación de los huevos fertilizados para obtener polluelos. Se monitorea y controla la temperatura, la humedad y la ventilación en las incubadoras. Una vez que nacen los polluelos, se les brinda el cuidado necesario para su crecimiento y desarrollo.
3. Producción de huevos: Las gallinas ponedoras son criadas y alimentadas en un entorno adecuado para maximizar la producción de huevos de alta calidad. Se monitorea la alimentación, el agua, la iluminación y el bienestar de las aves. Los huevos son recolectados, clasificados y almacenados en condiciones óptimas de temperatura y humedad.

Proceso de Logística en Avícola San Diego

El departamento de logística en Avícola San Diego se encarga de gestionar el flujo eficiente de los productos avícolas desde la producción hasta la entrega a los clientes. Los procedimientos clave en el proceso de logística incluyen:

1. Gestión de inventario: Se realiza un seguimiento y control del inventario de

huevos y otros productos avícolas. Se determinan los niveles de stock óptimos y se coordinan las reposiciones para garantizar la disponibilidad de productos en todo momento.

2. Planificación de la distribución: Se planifican las rutas y se coordina la distribución de los productos a los clientes. Se optimiza la programación de entregas para maximizar la eficiencia en los desplazamientos y minimizar los costos logísticos.
3. Gestión de transporte: Se coordina el transporte de los productos avícolas utilizando vehículos adecuados y confiables. Se asegura que los productos sean transportados en condiciones de temperatura y manejo adecuadas para preservar su calidad.

Proceso de Control de Calidad en Avícola San Diego

El departamento de control de calidad en Avícola San Diego se encarga de garantizar que los productos avícolas cumplan con los estándares de calidad establecidos. Los procedimientos clave en el proceso de control de calidad incluyen:

1. Muestreo y pruebas de calidad: Se realizan muestreos periódicos de los productos para evaluar su calidad. Se llevan a cabo pruebas y análisis microbiológicos, físicos y químicos para asegurar la inocuidad y frescura de los huevos.
2. Inspección de procesos: Se realizan inspecciones regulares en todas las etapas del proceso de producción para identificar posibles desviaciones o no conformidades. Se implementan medidas correctivas para mejorar la calidad y prevenir problemas.
3. Cumplimiento de normas y regulaciones: Se verifica el cumplimiento de las normas y regulaciones de seguridad alimentaria, bienestar animal y medio ambiente. Se asegura el cumplimiento de los requisitos legales y las

certificaciones de calidad pertinentes.

Proceso de Ventas en Avícola San Diego

El departamento de ventas en Avícola San Diego se encarga de comercializar los productos avícolas y satisfacer las necesidades de los clientes. Los procedimientos clave en el proceso de ventas incluyen:

1. Atención al cliente: Se proporciona atención personalizada a los clientes, respondiendo consultas, ofreciendo asesoramiento y brindando información sobre los productos avícolas disponibles.
2. Cotización y negociación: Se elaboran cotizaciones y se negocian los precios y condiciones de venta con los clientes. Se buscan soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes y sean rentables para la empresa.
3. Gestión de pedidos: Se reciben y procesan los pedidos de los clientes, asegurando una correcta documentación y seguimiento de los mismos. Se coordina la entrega o recolección de los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Proceso Contable en Avícola San Diego

El departamento contable en Avícola San Diego se encarga de registrar, analizar y controlar las operaciones financieras de la empresa. Los procedimientos clave en el proceso contable incluyen:

1. Registro de transacciones: Se registran todas las transacciones financieras, incluyendo compras, ventas, pagos, cobros y movimientos bancarios. Se asegura la integridad y precisión de los registros contables.
2. Elaboración de estados financieros: Se preparan los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Estos informes proporcionan una visión clara de la situación financiera y el rendimiento de la

empresa.

3. Control y conciliación de cuentas: Se realizan conciliaciones bancarias y se efectúan análisis de cuentas para garantizar la exactitud de los saldos y detectar posibles errores o irregularidades.

Proceso de Recursos Humanos en Avícola San Diego

El departamento de recursos humanos en Avícola San Diego se encarga de gestionar el talento y el bienestar de los colaboradores. Los procedimientos clave en el proceso de recursos humanos incluyen:

1. Selección y contratación de personal: Se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación de nuevos colaboradores, asegurando la incorporación de personas calificadas y alineadas con los valores de la empresa.
2. Desarrollo y capacitación: Se diseñan programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores. Se promueve el crecimiento y el aprendizaje continuo en la organización.
3. Gestión del desempeño: Se establecen mecanismos para evaluar el desempeño de los colaboradores, proporcionando retroalimentación y reconocimiento adecuados. Se identifican oportunidades de mejora y se establecen planes de desarrollo individual.



Metas de indicadores (CÓD: MID)

Indicador	Objetivo del indicador	Meta del plan estratégico
Indicador de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en la empresa	Identificar el número de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en la empresa	4 capacitaciones semestrales
Número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios	Identificar el número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios	Cumplimiento del 100% de pedidos mensuales.
Estrategias de ventas aplicadas en la empresa.	Identificar el número de estrategias de ventas aplicadas en la empresa.	Cumplimiento del 100% de las estrategias mensuales planificadas.
Indicador de satisfacción post venta	Identificar el nivel de satisfacción post venta por parte de los clientes	Obtención del 100% de satisfacción de clientes que adquirieron el producto.
Tasa de retención de clientes	Evaluar la satisfacción y retención de los clientes a lo largo del tiempo. Un índice alto sugiere la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	Alcanzar al menos un 80% de retención de clientes al año.
Responsabilidad ambiental	Controlar y mitigar el impacto ambiental de la actividad económica	Alcanza el 100% de aplicación de políticas establecidas para el control ambiental
Certificaciones de calidad	Fomentar la calidad de los productos y servicios a través de la preparación del personal	Alcanzar el total de certificaciones de calidad aplicadas a la producción alimentaria.

3.1.3. Memorandum de planificación

1. Motivo de la auditoría

La auditoría en Avícola San Diego se realiza con el propósito de evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión de las operaciones de la empresa. El objetivo principal es obtener una visión integral y objetiva de cómo se están desarrollando las actividades empresariales, identificar áreas de mejora y fortalecer las prácticas de gestión.

La auditoría se lleva a cabo para garantizar que las operaciones de Avícola San Diego se ajusten a las políticas, regulaciones y estándares internos y externos aplicables. Se busca asegurar el cumplimiento de las normativas legales, incluyendo las relacionadas con la producción avícola, la seguridad alimentaria, el bienestar animal y la protección del medio ambiente.

Además, la auditoría tiene como objetivo evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos internos, identificando posibles áreas de mejora y optimización. Se analizan los controles internos existentes para garantizar la integridad y confidencialidad de la información financiera y comercial. Asimismo, se busca identificar y mitigar los riesgos que puedan afectar el desempeño y la reputación de la empresa.

La auditoría en Avícola San Diego también tiene un enfoque en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Se evalúa el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, tanto en la producción de huevos como en los procesos de logística, control de calidad y ventas. Se busca garantizar la satisfacción del cliente y mantener la reputación de la empresa en el mercado avícola.

2. Conocimiento de la organización

Componente	Descripción
Base Legal a la que se Rige	<p>Avícola San Diego se rige por las leyes y regulaciones aplicables en el sector avícola y la gestión empresarial. Estas incluyen normativas relacionadas con la producción avícola, la seguridad alimentaria, el bienestar animal y la protección del medio ambiente. La empresa cumple con los requisitos legales establecidos por las autoridades competentes y se asegura de mantener actualizada su base legal, ajustando sus prácticas y políticas en consecuencia.</p>
Principales Actividades	<p>Las principales actividades de Avícola San Diego se centran en la producción y comercialización de huevos. La empresa se dedica al cuidado y crianza de gallinas ponedoras, asegurando su bienestar y proporcionando las condiciones óptimas para la producción de huevos de alta calidad. Además, se encarga de la recolección, clasificación y almacenamiento adecuado de los huevos, garantizando su frescura y seguridad alimentaria. Avícola San Diego también se involucra en actividades de logística y distribución para asegurar que sus productos lleguen a los clientes de manera eficiente y oportuna.</p>

Componente	Descripción
Principales Proveedores	<p>Avícola San Diego cuenta con una red de proveedores clave que abastecen los insumos necesarios para su operación. Entre los principales proveedores se encuentran empresas especializadas en alimentos balanceados para las gallinas ponedoras, suministros de cuidado y manejo avícola, equipos y materiales de embalaje, así como proveedores de servicios logísticos y transporte. La empresa establece relaciones sólidas con sus proveedores, asegurando la calidad y la confiabilidad de los productos y servicios que recibe.</p>
Principales Clientes	<p>Los principales clientes de Avícola San Diego son empresas y establecimientos relacionados con la industria alimentaria, como supermercados, cadenas de distribución, restaurantes, hoteles y panaderías. Además, la empresa también atiende a clientes minoristas y consumidores finales a través de la venta directa de sus productos. Avícola San Diego busca satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes, ofreciendo huevos frescos y de alta calidad, cumpliendo con los estándares de seguridad alimentaria y brindando un servicio al cliente excepcional.</p>

3. Equipo de auditoría

El equipo de auditoría está compuesto de las siguientes personas:

Descripción del equipo de auditoría			
Nombres	Iniciales	Cargo	Participación
César Salazar	CS	Supervisor	20%
Dennis Rommel supe Tisalema	DRST	Auditor Senior	80%

Iniciales	Cargo	Fecha
CS	Supervisor	30 /07/2023
DRST	Auditor Senior	30 /07/2023

4. Principales políticas

Política de Calidad: Avícola San Diego se compromete a mantener los más altos estándares de calidad en todas sus operaciones. Esta política incluye la selección y crianza de aves sanas, el manejo adecuado de la alimentación y el agua, el control de enfermedades avícolas, así como la implementación de buenas prácticas de producción y manejo de huevos.

Política de Seguridad Alimentaria: La empresa tiene como prioridad garantizar la seguridad y la inocuidad de sus productos. Esta política abarca el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios relacionados con la producción de alimentos, la

implementación de sistemas de control de calidad, la trazabilidad de los huevos y la capacitación continua del personal en temas de seguridad alimentaria.

Política de Bienestar Animal: Avícola San Diego se preocupa por el bienestar de las aves en su cuidado y crianza. Esta política asegura el cumplimiento de los estándares y prácticas de bienestar animal reconocidos, proporcionando un entorno adecuado para las gallinas ponedoras y velando por su salud, nutrición y confort.

Política de Sustentabilidad: La empresa tiene un compromiso con el medio ambiente y busca minimizar su impacto ambiental. Esta política incluye la adopción de prácticas sostenibles en la producción y el manejo de residuos, la eficiencia en el uso de recursos naturales, así como la promoción de la educación ambiental entre sus colaboradores y clientes.

Política de Ética y Cumplimiento: Avícola San Diego se guía por los más altos estándares éticos en todas sus operaciones. Esta política promueve la honestidad, la transparencia y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Además, se establecen mecanismos para prevenir y denunciar cualquier conducta contraria a la ética, garantizando un ambiente de trabajo ético y profesional.

5. Componentes a auditar

Los componentes a auditar son cada uno de los departamentos de la Avícola San Diego, que conforme el organigrama es:

- Departamento administrativo
- Departamento de operaciones y logística
- Departamento de ventas

Cuestionario:

Componente 1: Ambiente de Control	S	N
	I	O
¿Existe un tono ético y de integridad promovido desde la alta dirección y permeado en toda la organización?		
¿Se ha establecido un código de conducta que define las expectativas de comportamiento ético y profesional para todos los empleados?		
¿Se lleva a cabo una comunicación clara y efectiva de las políticas y procedimientos internos a todos los niveles de la organización?		
¿Se ha designado a una persona responsable de supervisar y promover el cumplimiento de los controles internos en la empresa?		
¿Se realizan evaluaciones periódicas para identificar y abordar posibles deficiencias en el ambiente de control de la organización?		
Total		
Componente 2: Evaluación de Riesgos		
¿Se lleva a cabo una evaluación periódica de los riesgos internos y externos que puedan afectar los objetivos de la organización?		
¿Se han establecido procedimientos para identificar y evaluar nuevos riesgos a medida que surgen en el entorno empresarial?		
¿Se cuenta con un proceso para evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados?		
¿Se asignan recursos adecuados para mitigar los riesgos identificados y se implementan controles internos efectivos?		
¿Se realiza un monitoreo continuo para asegurarse de que los controles internos sean efectivos en la gestión de los riesgos identificados?		
Total		
Componente 3: Actividades de Control		
¿Se han establecido políticas y procedimientos claros para guiar las operaciones de la organización?		
¿Se realizan controles periódicos para garantizar que las políticas y procedimientos se estén siguiendo adecuadamente?		
¿Se implementan controles preventivos para evitar errores y fraudes en las operaciones de la organización?		
¿Se lleva a cabo una segregación adecuada de funciones para minimizar el riesgo de error o fraude?		

¿Se realizan revisiones independientes de las operaciones para evaluar la efectividad de los controles internos implementados?		
Total		
Componente 4: Información y Comunicación		
¿Se recopila, registra y procesa la información financiera y operativa de manera precisa y oportuna?		
¿Se utiliza un sistema de información confiable y seguro para almacenar y proteger la información empresarial?		
¿Se comparte información relevante con las partes interesadas internas y externas de manera clara y oportuna?		
¿Se promueve una comunicación abierta y efectiva entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización?		
¿Se brinda capacitación y orientación a los empleados sobre la importancia de la información precisa y la comunicación efectiva en el logro de los objetivos de la organización?		
Total		
Componente 5: Monitoreo		
¿Se realizan auditorías internas o revisiones independientes de manera periódica para evaluar la efectividad de los controles internos implementados?		
¿Se llevan a cabo evaluaciones de cumplimiento para asegurarse de que las políticas y procedimientos se estén siguiendo adecuadamente?		
¿Se implementan acciones correctivas y preventivas en respuesta a las deficiencias identificadas en los controles internos?		
¿Se establece un seguimiento regular para garantizar que las acciones correctivas y preventivas se implementen y se sigan adecuadamente?		
¿Se realiza una supervisión continua de los controles internos para asegurar su efectividad y realizar mejoras cuando sea necesario?		
Total		
Total general		

3.2.

Fase II: Planificación específica





3.2. Planificación específica

Contenidos

Referencia	Descripción
<i>DA</i>	Departamento administrativo
<i>DA-CC</i>	Cuestionario de control interno
<i>DA-MCR</i>	Matriz de confianza y riesgo
<i>DA-EA</i>	Matriz de enfoque de auditoría
<i>DOL</i>	Departamento operativo y de logística
<i>DOL-CC</i>	Cuestionario de control interno
<i>DOL-MCR</i>	Matriz de confianza y riesgo
<i>DOL-EA</i>	Matriz de enfoque de auditoría
<i>DC</i>	Departamento comercial
<i>DC-CC</i>	Cuestionario de control interno
<i>DC-MCR</i>	Matriz de confianza y riesgo
<i>DC-EA</i>	Matriz de enfoque de auditoría



Cuestionario de control interno

Cuestionario de Control Interno para el Departamento	SI	NO
Administrativo:		
¿Existe un manual de políticas y procedimientos administrativos actualizado y comunicado a todos los empleados del departamento?	x	
¿Se lleva a cabo una adecuada gestión del flujo de caja y la elaboración de presupuestos para asegurar la estabilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones de la empresa?	x	
¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicas para asegurar la exactitud y veracidad de los registros contables?	x	
¿Se implementa un sistema de control de inventario para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios y evitar pérdidas o desperdicios?		X
¿Se establecen mecanismos de control interno para proteger la información confidencial y sensible de la empresa?	x	
¿Se realiza un adecuado seguimiento y control de los contratos y acuerdos comerciales firmados por el departamento?	x	
¿Se lleva a cabo una gestión eficiente de los recursos humanos, incluyendo la contratación, capacitación y evaluación del personal?		X
¿Se cuenta con un sistema de archivo y almacenamiento adecuado para los documentos y registros del departamento?	x	
¿Se realizan evaluaciones periódicas de desempeño y desarrollo profesional del personal del departamento administrativo?	x	
¿Se promueve una cultura de ética y cumplimiento de las políticas internas en el departamento administrativo?	x	
Total	8	2



Matriz de confianza y riesgo

Nivel de confianza

$$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$$

$$\frac{8}{10} * 100$$

NC= 80%

Nivel de riesgo

$$100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$100\% - 80\%$$

20%

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
5%-50%	51%-75%	76%-95%
95%-50%	49%-25%	24%-5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

Comentario

Una vez analizado el componente se identifica que posee un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20% por lo que es necesario aplicar un enfoque de auditoría basada en pruebas de cumplimiento.



Matriz de enfoque de auditoría

Componente	Riesgo	Controles no identificados	Pruebas
Riesgo inherente: 28%			
Departamento administrativo	Bajo	No se implementa un sistema de control de inventario para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios y evitar pérdidas o desperdicios	Mediante la técnica de observación, evaluar el proceso para el control de los inventarios.
		No se lleva a cabo una gestión eficiente de los recursos humanos, incluyendo la contratación, capacitación y evaluación del personal	Analizar el indicador de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en la empresa



Cuestionario de control interno

Cuestionario de Control Interno para el Departamento de Operaciones y Logística:	S	N
	I	O
¿Se cuenta con un sistema de planificación y programación de la producción para optimizar los recursos y cumplir con los plazos establecidos?	x	
¿Se realizan controles de calidad en los procesos de producción para garantizar la conformidad de los productos con los estándares establecidos?	x	
¿Se lleva a cabo una gestión eficiente de los proveedores, incluyendo la selección, evaluación y negociación de contratos?	x	
¿Se implementan medidas de control de inventario para evitar faltantes o excesos de stock y optimizar los niveles de inventario?		X
¿Se lleva a cabo una adecuada gestión de la cadena de suministro, incluyendo la coordinación de las actividades logísticas y la optimización de los costos de transporte?	x	
¿Se establecen medidas de seguridad y prevención de riesgos laborales para proteger la integridad y salud de los trabajadores del departamento?	x	
¿Se realiza un seguimiento y control de los tiempos de entrega de los productos y servicios, asegurando la puntualidad y satisfacción del cliente?		X
¿Se implementan sistemas de tecnología de la información adecuados para mejorar la eficiencia y el control en las operaciones del departamento?	x	
¿Se realizan evaluaciones periódicas de desempeño y eficiencia de los procesos de operaciones y logística?	x	
¿Se promueve la mejora continua en los procesos del departamento, identificando oportunidades de optimización y eficiencia?	x	
Total	8	2



Matriz de confianza y riesgo

Nivel de confianza

$$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$$

$$\frac{8}{10} * 100$$

NC= 80%

Nivel de riesgo

$$100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$100\% - 80\%$$

20%

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
5%-50%	51%-75%	76%-95%
95%-50%	49%-25%	24%-5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

Comentario

Una vez analizado el componente se identifica que posee un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20% por lo que es necesario aplicar un enfoque de auditoría basada en pruebas de cumplimiento.



Matriz de enfoque de auditoría

Componente	Riesgo	Controles no identificados	Pruebas
Riesgo inherente: 28%			
Departamento de operaciones y logística	Bajo	No se implementan medidas de control de inventario para evitar faltantes o excesos de stock y optimizar los niveles de inventario	Analizar a través de un indicador, el número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios.
		No se realiza un seguimiento y control de los tiempos de entrega de los productos y servicios, asegurando la puntualidad y satisfacción del cliente	A través de la observación, identificar el proceso de entrega de productos y servicios.



Cuestionario de control interno

Cuestionario de Control Interno para el Departamento de Ventas:	S I	N O
¿Se establecen metas y objetivos claros para el departamento de ventas, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa?	x	
¿Se realiza un seguimiento y control de las actividades de ventas, incluyendo el registro de las oportunidades, seguimiento de los clientes y cierre de las ventas?	x	
¿Se implementan políticas y procedimientos para asegurar la fijación adecuada de precios y la negociación de contratos y acuerdos comerciales?	x	
¿Se lleva a cabo una adecuada gestión de la relación con los clientes, incluyendo la atención y respuesta a sus necesidades y consultas?	x	
¿Se cuenta con un sistema de gestión de CRM (Customer Relationship Management) para mantener actualizada la información de los clientes y facilitar la toma de decisiones?	x	
¿Se establecen estrategias de marketing y promoción para impulsar las ventas y dar a conocer los productos y servicios de la empresa?		X
¿Se realiza un análisis regular de la satisfacción del cliente y se implementan acciones para mejorar su experiencia con la empresa?		X
¿Se lleva a cabo una gestión eficiente de los canales de distribución, incluyendo la selección y evaluación de los intermediarios y distribuidores?	x	
¿Se realiza un seguimiento y control de los indicadores de desempeño de ventas, como el volumen de ventas, la rentabilidad y la participación de mercado?	x	
¿Se promueve una cultura de servicio al cliente y enfoque en la calidad en el departamento de ventas?	x	
Total	8	2



Matriz de confianza y riesgo

Nivel de confianza

$$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$$

$$\frac{8}{10} * 100$$

NC= 80%

Nivel de riesgo

$$100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$100\% - 80\%$$

$$20\%$$

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
5%-50%	51%-75%	76%-95%
95%-50%	49%-25%	24%-5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

Comentario

Una vez analizado el componente se identifica que posee un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20% por lo que es necesario aplicar un enfoque de auditoría basada en pruebas de cumplimiento.



Matriz de enfoque de auditoría

Componente	Riesgo	Controles no identificados	Pruebas
Riesgo inherente: 28%			
Departamento comercial	Bajo	No se establecen estrategias de marketing y promoción para impulsar las ventas y dar a conocer los productos y servicios de la empresa	Identificar un indicador de estrategias de ventas aplicadas en la empresa.
		No se realiza un análisis regular de la satisfacción del cliente y se implementan acciones para mejorar su experiencia con la empresa	Aplicar un indicador de satisfacción de los clientes post venta.

3.3.

Fase III: Ejecución





3.3.Ejecución de la auditoría

Contenidos

Referencia	Descripción
<i>DA</i>	Componente: Departamento administrativo
<i>DOL</i>	Componente: Departamento operativo y logística
<i>DC</i>	Componente: Departamento comercial
<i>MI</i>	Matriz de indicadores

1. Riesgo preliminar

Componente	Calificación	Ponderación total	NC	NR
Componente 1: Ambiente de Control	4	5	80%	20%
Componente 2: Evaluación de Riesgos	4	5	80%	20%
Componente 3: Actividades de Control	3	5	60%	40%
Componente 4: Información y Comunicación	4	5	80%	20%
Componente 5: Monitoreo	3	5	60%	40%
TOTAL	18	25	72%	28%

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
5%-50%	51%-75%	76%-95%
95%-50%	49%-25%	24%-5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

7. Enfoque de la auditoría

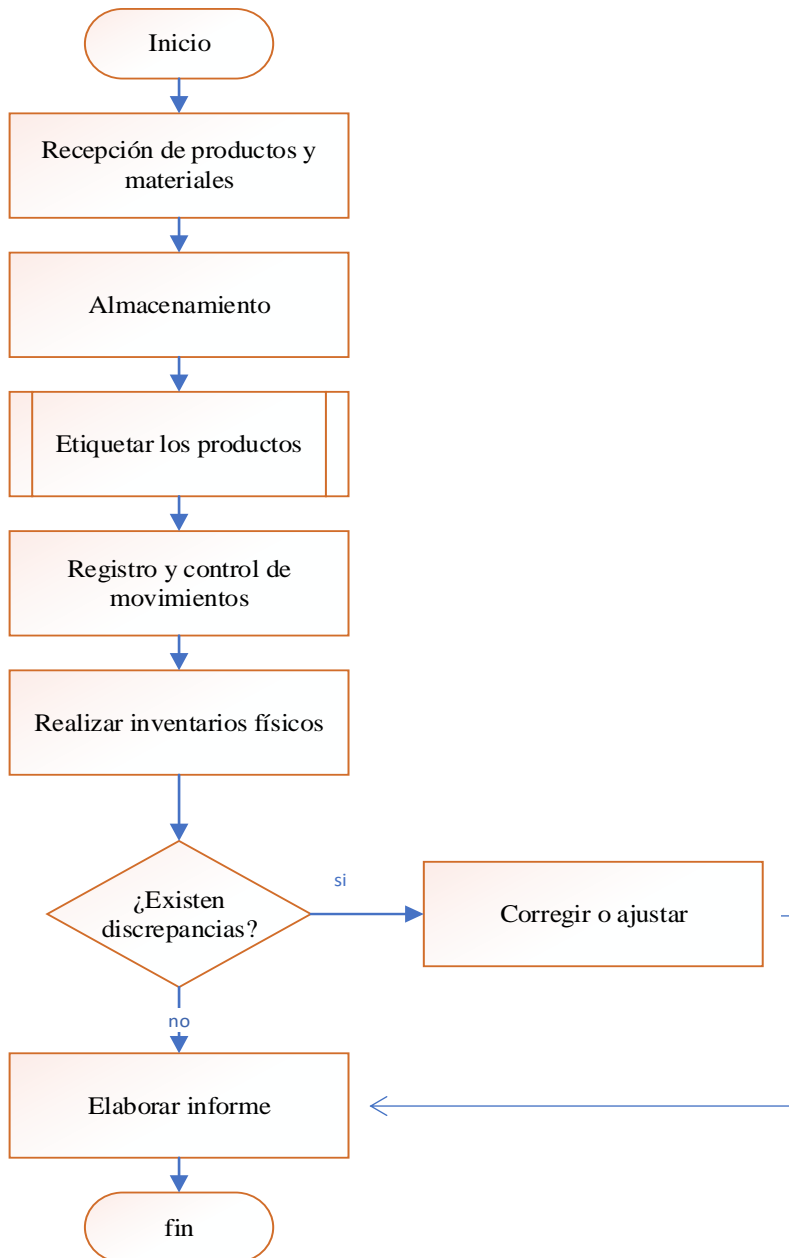
Conforme los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa posee un riesgo inherente del 28% lo cual se considera moderado, y a su vez posee un nivel de confianza moderado del 72%. Por tanto, se debe aplicar pruebas de cumplimiento para el desarrollo de la presente auditoría de gestión.



Matriz de confianza y riesgo

Departamento administrativo

Proceso de control de inventarios





Matriz de confianza y riesgo

Departamento administrativo

Temarios de capacitaciones aplicadas en la Avícola San Diego

Nro.	Temario	Capacitación		Evaluación	
		SI	NO	SI	NO
1	Manejo y cuidado de aves de postura: <ul style="list-style-type: none">• Introducción a la avicultura y la producción de huevos.• Biología y comportamiento de las aves de postura.• Instalaciones y equipos necesarios para el cuidado de las aves.• Manejo sanitario: prevención de enfermedades y control de plagas.• Alimentación y nutrición de las aves para una producción óptima.• Prácticas de bienestar animal y manejo ético.	X		X	
2	Control de calidad en la producción de huevos: <ul style="list-style-type: none">• Importancia del control de calidad en la industria avícola.• Parámetros de calidad de los huevos: tamaño, forma, color de la cáscara, entre otros.• Métodos de clasificación y almacenamiento de huevos.• Higiene y sanidad en la recolección y manejo de huevos.• Control de contaminación y medidas de	X		X	

Nro.	Temario	Capacitación		Evaluación	
		SI	NO	SI	NO
	seguridad alimentaria. <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de embalaje y etiquetado adecuados. 				
3	Seguridad en el trabajo y prevención de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de seguridad laboral en una granja avícola. • Identificación y prevención de riesgos específicos en la producción de huevos. • Uso seguro de herramientas y maquinaria agrícola. • Manipulación adecuada de productos químicos y desinfectantes. • Primeros auxilios en situaciones de emergencia. • Planes de evacuación y respuesta ante incendios. 	X		X	
4	Gestión ambiental y sostenibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la huella ambiental en la producción avícola. • Estrategias de manejo de residuos y subproductos orgánicos. • Prácticas sostenibles en la gestión del agua y la energía. • Impacto ambiental de la producción y su mitigación. • Cumplimiento de regulaciones y normativas ambientales. • Responsabilidad social empresarial y relaciones con la comunidad. 		X		X

Indicador de capacitaciones y evauaciones desarrolladas en la empresa

NÚMERO:	1			
NOMBRE	Indicador de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en la empresa			
CLASE:	Cuantitativo- eficiencia			
OBJETIVO:	Identificar el número de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en la empresa			
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje			
FRECUENCIA	Semestral			
ESTÁNDAR	100% + 0%			
FÓRMULA DEL INDICADOR	NA=	Número de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas 3,00 75,00%	/	Número de capacitaciones y evaluaciones planificadas 4,00 * 100%
INTERPRETACIÓN	INDICE=	Indicador	/	Estándar * 100%
	INDICE=	75,00%	/	100,00%
	INDICE=	75,00%		
	BRECHA=	Índice	-	100,00%
	BRECHA=	75,00%	-	100,00%
	BRECHA=	-25,00%		



Matriz de confianza y riesgo

Departamento administrativo

<p>INTERPRETACIÓN GRÁFICA</p>	<p>The chart displays three data points on a percentage scale from -40.00% to 120.00%. A blue bar represents the 'Indicador de capacitaciones y evauaciones desarrolladas en la empresa' at 75.00%. A grey bar represents the 'Estándar' at 100.00%. A red bar extending downwards from the 100.00% mark represents the 'Brecha' (gap) at -25.00%.</p>			
<p>SEMAFORIZACIÓN</p>	<p>Rango</p>	<p>Criterio</p>	<p>Color</p>	<p>Resultado</p>
	<p>Del 80% al 100%</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Verde</p>	<p>----</p>
	<p>Del 50% al 79%</p>	<p>Poco Satisfactorio</p>	<p>Naranja</p>	<p>75%</p>
	<p>Del 9% al 49%</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Rojo</p>	<p>-----</p>
<p>COMENTARIO DEL AUDITOR:</p>	<p>La Avícola San Diego logró un porcentaje de capacitaciones del 75% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 25% (efecto), lo que se debe enfatizar en el cumplimiento de metas del departamento en torno al departamento administrativo.</p>			



Matriz de confianza y riesgo

Políticas internas para controlar y mitigar el impacto ambiental de la actividad económica

Nro.	Política	Si cumple	No cumple
1	Eficiencia energética: Establecer medidas para reducir el consumo de energía, incluyendo la optimización de equipos y la implementación de tecnologías más eficientes.	X	
2	Gestión de residuos: Implantar sistemas de separación y reciclaje de residuos, así como promover la compostaje de materiales orgánicos.	X	
3	Uso responsable del agua: Implementar prácticas de manejo del agua, como sistemas de recogida de agua de lluvia y tecnologías de riego eficiente.	X	
4	Minimización de emisiones: Adoptar tecnologías de control de emisiones y mantener regularmente los sistemas de ventilación y filtración para reducir la liberación de contaminantes al aire.	X	
5	Conservación de la biodiversidad: Establecer áreas de conservación en las instalaciones y promover la plantación de vegetación nativa para apoyar la biodiversidad local.	X	
6	Transporte sostenible: Fomentar el uso compartido de vehículos entre empleados y optimizar las rutas de transporte para reducir la huella de carbono.		X

Nro.	Política	Si cumple	No cumple
7	Educación y sensibilización ambiental: Realizar programas de capacitación y concienciación para los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo contribuir a ella.	X	
8	Monitoreo ambiental constante: Establecer sistemas de seguimiento y medición para evaluar regularmente el impacto ambiental y ajustar las políticas según los resultados.	X	
9	Cumplimiento normativo y mejora continua: Garantizar el cumplimiento de las regulaciones ambientales y comprometerse con la mejora continua de las prácticas y políticas ambientales.	X	
10	Reducción de uso de químicos: Utilizar prácticas de manejo integrado de plagas y enfermedades para disminuir la dependencia de productos químicos y pesticidas.	X	

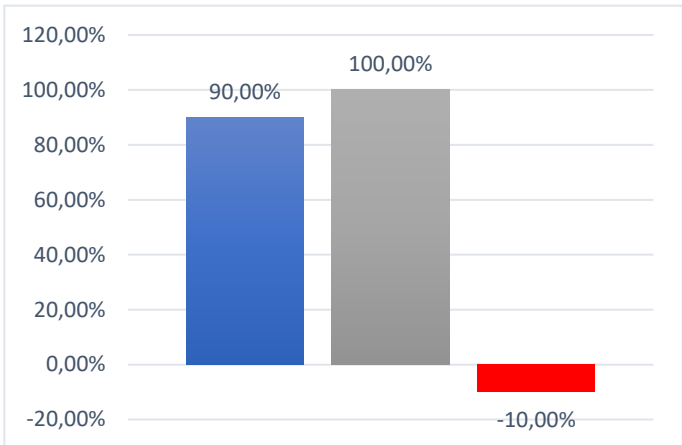


Matriz de confianza y riesgo

NÚMERO:	4		
NOMBRE	Responsabilidad ambiental		
CLASE:	Eficacia		
OBJETIVO:	Controlar y mitigar el impacto ambiental de la actividad económica		
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FRECUENCIA	Anual		
ESTÁNDAR	100%	+ 0%	
FÓRMULA DEL INDICADOR	NA=	Porcentaje de políticas aplicadas	Total de políticas establecidas / 90,00 / 100,00 * 100% 90,00%
INTERPRETACIÓN	INDICE=	Indicador / Estándar	* 100%
	INDICE=	90,00% / 100,00%	
	INDICE=	90,00%	
	BRECHA=	Índice - 100,00%	
	BRECHA=	90,00% - 100,00%	
	BRECHA=	-10,00%	



Matriz de confianza y riesgo

INTERPRETACIÓN GRÁFICA					
	SEMAFORIZACIÓN	Rango	Criterio	Color	Resultado
		Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	90%
		Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	-----
		Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----
COMENTARIO DEL AUDITOR:	La empresa alcanzó un nivel de cumplimiento de las políticas relacionadas con la protección y conservación de recursos ambientales en un 90% de lo planificado.				



Matriz de confianza y riesgo

Certificaciones de calidad obtenidas

Nro.	Certificación	Cumple	No cumple
1	ISO 22000: Sistema de gestión de seguridad alimentaria.	X	
2	BRC Global Standard for Food Safety: Estándar de seguridad alimentaria.	X	
3	SQF (Safe Quality Food) Certification: Certificación de seguridad y calidad alimentaria.	X	
4	Certificación USDA Organic: Para productos orgánicos.	X	
5	Certificación GlobalG.A.P.: Para prácticas agrícolas seguras y sostenibles.		X



Matriz de confianza y riesgo

NÚMERO:	4
NOMBRE	Certificaciones de calidad
CLASE:	Calidad
OBJETIVO:	Fomentar la calidad de los productos y servicios a través de la preparación del personal
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Semestral
ESTÁNDAR	100% + 0%
FÓRMULA DEL INDICADOR	$NA = \frac{\text{Número de certificaciones obtenidas}}{\text{Metas de certificaciones}} \times 100\%$ $= \frac{4,00}{5,00} \times 100\% = 80\%$
INTERPRETACIÓN	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $\text{INDICE} = \frac{80\%}{100,00\%} = 80\%$
	$\text{BRECHA} = \text{Índice} - 100,00\%$ $\text{BRECHA} = 83,33\% - 100,00\%$ $\text{BRECHA} = -20\%$



Matriz de confianza y riesgo

<p>INTERPRETACIÓN GRÁFICA</p>				
<p>SEMAFORIZACIÓN</p>	<p>Rango</p>	<p>Criterio</p>	<p>Color</p>	<p>Resultado</p>
	<p>Del 80% al 100%</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Verde</p>	<p>80%</p>
	<p>Del 50% al 79%</p>	<p>Poco Satisfactorio</p>	<p>Naranja</p>	<p>-----</p>
	<p>Del 9% al 49%</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Rojo</p>	<p>-----</p>
<p>COMENTARIO DEL AUDITOR:</p>	<p>Conforme los resultados obtenidos, se determinó que se obtuvieron 4 certificaciones de calidad de 5 planificados. Esto resulta en un indicador favorable o satisfactorio.</p>			



Matriz de confianza y riesgo

Departamento de operaciones y logística

Fecha	Tipo de Error	Detalles
1 de junio	Faltante	Faltaron 2 cajas de huevos en el pedido.
1 de junio	Exceso	Se entregaron 3 cajas adicionales de huevos.
2 de junio	Faltante	Faltó 1 caja de huevos en el pedido.
3 de junio	Faltante	Faltaron 4 cajas de huevos en el pedido.
10 de junio	Faltante	Faltaron 4 cajas de huevos en el pedido.
19 de junio	Exceso	Se entregaron 3 cajas adicionales de huevos.
15 de junio	Faltante	Faltaron 3 cajas de huevos en el pedido.
28 de junio	Exceso	Se entregaron 2 cajas adicionales de huevos.
29 de junio	Faltante	Faltaron 3 cajas de huevos en el pedido.
30 de junio	Exceso	Se entregaron 4 cajas adicionales de huevos.



Matriz de confianza y riesgo

Número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios.

NÚMERO:	2		
NOMBRE	Número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios		
CLASE:	Cuantitativo- eficacia		
OBJETIVO:	Identificar el número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios		
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FRECUENCIA	Mensual		
ESTÁNDAR	100%		+ 0%
FÓRMULA DEL INDICADOR	NA=	Número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios	Número de pedidos totales
		256,00 / 89,82%	285,00 * 100%
INTERPRETACIÓN	INDICE=	Indicador	/ Estándar * 100%
	INDICE=	89,82%	/ 100,00%
	INDICE=	89,82%	
INTERPRETACIÓN	BRECHA=	Índice	- 100,00%
	BRECHA=	89,82%	- 100,00%
	BRECHA=	-10,18%	



Matriz de confianza y riesgo

Departamento de operaciones y logística

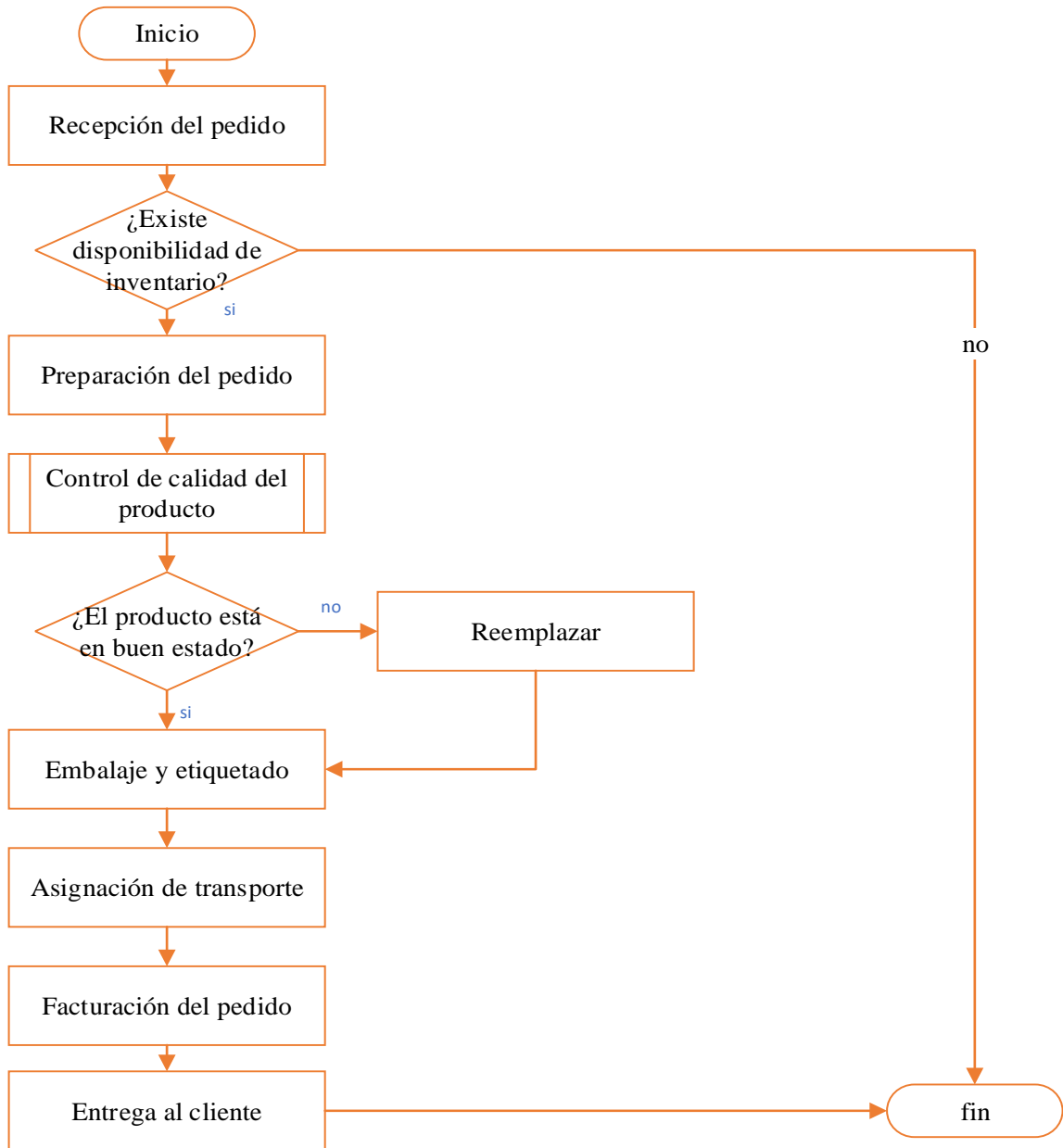
<p>INTERPRETACIÓN GRÁFICA</p>				
<p>SEMAFORIZACIÓN</p>	<p>Rango</p>	<p>Criterio</p>	<p>Color</p>	<p>Resultado</p>
<p></p>	<p>Del 80% al 100%</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Verde</p>	<p>90%</p>
<p></p>	<p>Del 50% al 79%</p>	<p>Poco Satisfactorio</p>	<p>Naranja</p>	<p>-----</p>
<p>COMENTARIO DEL AUDITOR:</p>	<p>La Avícola San Diego, logró un porcentaje de inventarios del 90% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 10% (efecto), lo que se debe enfatizar en el cumplimiento de metas del departamento operativo.</p>			



Matriz de confianza y riesgo

Departamento de operaciones y logística

Proceso de entrega de productos y servicios





Matriz de confianza y riesgo

Departamento comercial

Estrategias de venta planificadas

Nro	Estrategia	Aplica	No aplica
1	Diversificación de Productos: Ofrecer una variedad de tipos de huevos, como huevos orgánicos, enriquecidos con omega-3, de diferentes tamaños (pequeños, medianos, grandes), etc. Esto atraerá a diferentes segmentos de consumidores y satisfará sus necesidades específicas.	X	
2	Campañas de Marketing Digital: Utilizar estrategias de marketing en línea, como publicidad en redes sociales y motores de búsqueda, para llegar a un público más amplio y segmentado. Se pueden crear anuncios llamativos que destaquen los beneficios de los huevos de la avícola San Diego, como su frescura, calidad y métodos de producción.	X	
3	Venta Directa al Consumidor: Establecer canales de venta directa al consumidor, como tiendas en línea o entregas a domicilio. Esto permitirá a los clientes realizar pedidos en línea y recibir los huevos directamente en su casa, lo que podría aumentar la comodidad y la satisfacción del cliente.		X
4	Participación en Mercados Locales: Asistir a mercados locales, ferias de alimentos y eventos comunitarios para promocionar y vender los huevos. Estos eventos ofrecen la oportunidad de establecer conexiones directas con los consumidores, responder preguntas y construir una relación de confianza.	X	
5	Programa de Fidelización: Implementar un programa de fidelización para recompensar a los clientes recurrentes. Ofrecer descuentos, regalos o membresías exclusivas a aquellos que compren los huevos de la avícola San Diego de manera continua. Esto podría incentivar la repetición de compras y aumentar la lealtad de los clientes.	X	

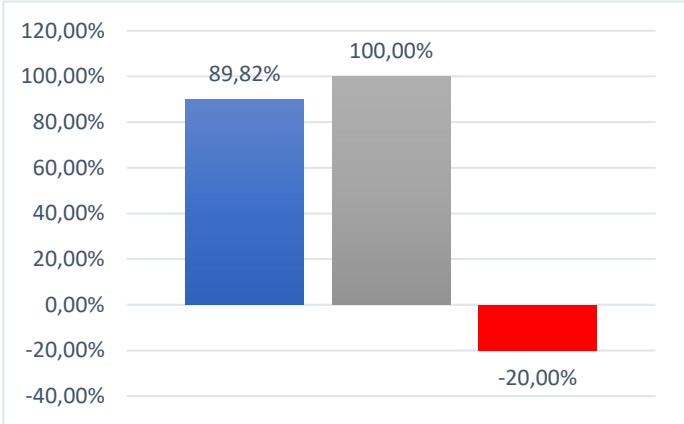


Matriz de confianza y riesgo

Departamento comercial

Estrategias de ventas aplicadas en la empresa.

NÚMERO:	3		
NOMBRE	Estrategias de ventas aplicadas en la empresa.		
CLASE:	Cuantitativo- eficiencia		
OBJETIVO:	Identificar el número de estrategias de ventas aplicadas en la empresa.		
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FRECUENCIA	Mensual		
ESTÁNDAR	100%	+ 0%	
FÓRMULA DEL INDICADOR	NA=	Número de Estrategias de ventas aplicadas en la empresa.	/ Número de Estrategias de ventas planificadas en la empresa.
		4,00 / 80,00%	5,00 * 100%
INTERPRETACIÓN	INDICE=	Indicador	/ Estándar * 100%
	INDICE=	80,00%	/ 100,00%
	INDICE=	80,00%	
	BRECHA=	Índice	- 100,00%
	BRECHA=	80,00%	- 100,00%
	BRECHA=	-20,00%	

INTERPRETACIÓN GRÁFICA				
SEMAFORIZACIÓN	Rango	Criterio	Color	Resultado
	Del 80% al 100%	Satisfactorio	Verde	80%
	Del 50% al 79%	Poco Satisfactorio	Naranja	-----
	Del 9% al 49%	Deficiente	Rojo	-----
COMENTARIO DEL AUDITOR:	<p>La Avícola San Diego, logró un porcentaje de estrategias del 80% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 20% (efecto), lo que se debe enfatizar en el cumplimiento de metas del departamento comercial.</p>			



Matriz de confianza y riesgo

Departamento comercial

Hora de la Llamada	Nombre del Cliente	Calificación
9:00 AM	Ana Pérez	Positiva
9:15 AM	Luis Martínez	Positiva
9:30 AM	María Rodríguez	Positiva
10:00 AM	Carlos Gómez	Positiva
10:30 AM	Laura Hernández	Positiva
11:00 AM	Javier Morales	Positiva
11:30 AM	Sofía Mendoza	Positiva
12:00 PM	Andrea López	Positiva
12:30 PM	Juan Silva	Positiva
1:00 PM	Natalia Torres	Positiva
1:30 PM	Pedro Ramírez	No Responde
2:00 PM	Marta Pérez	Positiva
2:30 PM	Miguel Sánchez	Positiva
3:00 PM	Carmen Vargas	Positiva
3:30 PM	Diego González	Positiva
4:00 PM	Paula Martínez	Positiva
4:30 PM	Andrés Fernández	Positiva
5:00 PM	Valeria Ortega	Positiva
5:30 PM	Roberto Jiménez	No Responde
6:00 PM	Ana Pérez	Positiva
6:30 PM	Luis Martínez	Positiva
7:00 PM	María Rodríguez	Positiva
7:30 PM	Carlos Gómez	Positiva
8:00 PM	Laura Hernández	Positiva
8:30 PM	Javier Morales	Positiva
9:00 PM	Sofía Mendoza	Positiva
9:30 PM	Andrea López	No Responde
10:00 PM	Juan Silva	Positiva



Matriz de confianza y riesgo

Departamento comercial

Indicador de satisfacción post venta

NÚMERO:	4
NOMBRE	Indicador de satisfacción post venta
CLASE:	Cuantitativo- calidad
OBJETIVO:	Identificar el nivel de satisfacción post venta
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Diario
ESTÁNDAR	100% + 0%
FÓRMULA DEL INDICADOR	$NA = \frac{\text{Número de calificaciones positivas}}{\text{Total de calificaciones}} \times 100\%$ <p style="text-align: right;">28,00 / 30,00 * 100% 93,33%</p>
INTERPRETACIÓN	$\text{INDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ <p>INDICE= 93,33% / 100,00%</p> <p>INDICE= 93,33%</p>
	$\text{BRECHA} = \text{Índice} - 100,00\%$ <p>BRECHA= 93,33% - 100,00%</p> <p>BRECHA= -6,67%</p>



Matriz de confianza y riesgo

<p>INTERPRETACIÓN GRÁFICA</p>				
<p>SEMAFORIZACIÓN</p>	<p>Rango</p>	<p>Criterio</p>	<p>Color</p>	<p>Resultado</p>
<p>COMENTARIO DEL AUDITOR:</p>	<p>Del 80% al 100%</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Verde</p>	<p>93%</p>
	<p>Del 50% al 79%</p>	<p>Poco Satisfactorio</p>	<p>Naranja</p>	<p>-----</p>
	<p>Del 9% al 49%</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Rojo</p>	<p>-----</p>
<p>COMENTARIO DEL AUDITOR:</p>	<p>La Avícola San Diego, logró un porcentaje de post ventas del 93% pese a que el estándar de cumplimiento del del 100%. Por lo expuesto se determinó una brecha del 7% (efecto), lo que se debe enfatizar en el cumplimiento de metas del departamento comercial.</p>			



Matriz de confianza y riesgo

Departamento comercial

Al Inicio del Ejercicio	Nuevos Clientes	Cientes al Final del Ejercicio
2,300	110	2,601

NÚMERO:	3		
NOMBRE	Tasa de retención de clientes		
CLASE:	Cuantitativo- calidad		
OBJETIVO:	Evaluar la satisfacción y retención de los clientes a lo largo del tiempo. Un índice alto sugiere la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.		
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
FRECUENCIA	Anual		
ESTÁNDAR	100%		+ 0%
FÓRMULA DEL INDICADOR	$NA = \frac{\text{Clientes al Final del Período} - \text{Nuevos Clientes}}{\text{Clientes al Inicio del Período}} * 100\%$ $= \frac{2.491,00}{2.300,00} * 100\%$ $= 108,30\%$		
INTERPRETACIÓN	INDICE=	Indicador	/ Estándar * 100%
	INDICE=	108,30%	/ 80,00%
	INDICE=	135,38%	
INTERPRETACIÓN	BRECHA=	Índice	- 100,00%
	BRECHA=	135,38%	- 100,00%
	BRECHA=	35,38%	



Matriz de confianza y riesgo

Departamento comercial

<p>INTERPRETACIÓN GRÁFICA</p>	<p>A bar chart with a vertical axis from 0,00% to 160,00% in 20,00% increments. There are three bars: a blue bar at 135,38%, a grey bar at 100,00%, and a green bar at 35,38%.</p>			
<p>SEMAFORIZACIÓN</p>	<p>Rango</p>	<p>Criterio</p>	<p>Color</p>	<p>Resultado</p>
	<p>Más del 80%</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Verde</p>	<p>135%</p>
	<p>Del 50% al 80%</p>	<p>Poco Satisfactorio</p>	<p>Naranja</p>	<p>-----</p>
	<p>Del 9% al 49%</p>	<p>Deficiente</p>	<p>Rojo</p>	<p>-----</p>
<p>COMENTARIO DEL AUDITOR:</p>	<p>El indicador de retención de clientes muestra la capacidad de la Avícola San Diego para comercializar productos de calidad y retener a sus clientes, es decir que se conviertan en compradores habituales por las características positivas de la empresa. En este sentido, se evidencia que existe un 35,38% más clientes de lo que esperaba retener.</p>			



Matriz de indicadores

Componente	Indicador	Clase	Meta del plan estratégico	Indicador ejercicio 2021	Indicador ejercicio 2022	Diferencia
Departamento administrativo	Indicador de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas en la empresa	Eficiencia	4 capacitaciones semestrales	80%	75%	-5% *
Departamento operativo y logística	Número de veces en que se ha evidenciado faltantes o excesos de inventarios	Eficacia	Cumplimiento del 100% de pedidos mensuales.	80%	89,8%	9,8%
Departamento comercial	Estrategias de ventas aplicadas en la empresa.	Eficiencia	Cumplimiento del 100% de las estrategias mensuales planificadas.	80%	80%	0%
	Indicador de satisfacción post venta	Calidad	Obtención del 100% de satisfacción de clientes.	92%	93%	3%
	Tasa de retención de clientes	Calidad	Retener al menos al 80% de los clientes de forma anual	85%	135,38%	50,38%

* Se ha identificado que se han realizado menor capacitaciones en relación con el ejercicio anterior.

3.4.

Fase IV: Comunicación de resultados



3.4. Comunicación de resultados

Resultados del examen

Diego Velastegui

Gerente general de la Avícola San Diego

Presente. -

La presente auditoría de control interno se realizó en Avícola San Diego con el objetivo de evaluar la eficiencia y efectividad de los controles internos existentes en la avícola San Diego. Durante el proceso de auditoría, se identificaron diversos hallazgos que requieren atención y mejoras para fortalecer el control interno y mitigar riesgos potenciales. A continuación, se presentan los hallazgos encontrados junto con comentarios y recomendaciones correspondientes.

II. Hallazgos, Comentarios y Recomendaciones:

Hallazgo: Falta de documentación y actualización de los procedimientos operativos estándar.

Comentario: Durante la auditoría, se observó que algunos procedimientos operativos estándar no están debidamente documentados o no han sido actualizados.

Recomendación: Se recomienda establecer un proceso para documentar y actualizar regularmente los procedimientos operativos estándar, asegurando que reflejen las mejores prácticas y sean de fácil acceso para los empleados.

Hallazgo: Ausencia de controles efectivos en la gestión del inventario.

Comentario: Se identificó que no se realizan conteos periódicos de inventario ni se lleva un control riguroso de las entradas y salidas de productos, lo que puede resultar en discrepancias y pérdidas.

Recomendación: Se recomienda implementar un sistema de control de inventario efectivo, que incluya conteos físicos regulares, registros precisos de las transacciones y la reconciliación periódica de los registros del sistema con el inventario físico.

Hallazgo: Insuficiente segregación de funciones en el departamento.

Comentario: Se detectó una falta de segregación de funciones adecuada en el departamento, lo que puede aumentar el riesgo de error y fraude.

Recomendación: Se sugiere revisar y ajustar las responsabilidades y tareas de los empleados para lograr una segregación adecuada de funciones, evitando la concentración de poder y garantizando la supervisión y revisión independiente de las operaciones.

Hallazgo: Falta de capacitación y conocimiento sobre políticas y procedimientos internos.

Comentario: Se observó que los empleados del departamento no cuentan con la capacitación y conocimiento adecuados sobre las políticas y procedimientos internos de la empresa.

Recomendación: Es recomendable implementar un programa de capacitación periódica para los empleados, enfocado en las políticas y procedimientos internos relevantes para su trabajo, promoviendo una comprensión clara de las expectativas y responsabilidades.

Hallazgo: Carencia de monitoreo y seguimiento adecuados de las actividades del departamento.

Comentario: Se identificó una falta de monitoreo y seguimiento efectivos de las actividades y resultados del departamento, lo que dificulta la identificación temprana de desviaciones y oportunidades de mejora.

Recomendación: Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y seguimiento continuo de las actividades del departamento, incluyendo la revisión regular de informes de desempeño, indicadores clave y el establecimiento de acciones correctivas oportunas.

III. Conclusión:

En base a los hallazgos y recomendaciones presentados en este informe, se resalta la importancia de fortalecer el control interno en los departamentos de Avícola San Diego. La implementación de las recomendaciones propuestas permitirá mitigar riesgos, mejorar la eficiencia y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Se recomienda a la alta dirección tomar las acciones necesarias para abordar los hallazgos y dar seguimiento a las mejoras propuestas.

Atentamente,

Dennis Rommel Supe Tisalema

Auditor independiente.

3.5. Seguimiento

Para garantizar una implementación efectiva de las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría, se establecerán criterios sólidos de seguimiento durante el año subsiguiente a su entrega. En primer lugar, se designará a un equipo responsable compuesto por miembros de alto nivel de las áreas pertinentes de la organización, junto con un líder de proyecto claramente identificado. Este equipo será encargado de desglosar cada recomendación en pasos concretos y asignar plazos realistas para su ejecución. Además, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir el progreso y los resultados alcanzados en relación con cada recomendación. Estos KPIs serán monitoreados regularmente y reportados a la alta dirección de manera transparente. Asimismo, se programarán reuniones regulares entre el equipo de seguimiento y los auditores para abordar cualquier desafío que surja y asegurar una comunicación fluida. En última instancia, la cultura organizacional será un factor crucial: se fomentará un compromiso generalizado con la implementación de las recomendaciones, promoviendo la responsabilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo en todos los niveles de la empresa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se desarrolló la auditoría de gestión en la empresa AVISANDIEGO, para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos u operaciones. Para ello, se elaboró la planificación de auditoría de gestión para la determinación de los niveles de riesgo y enfoque de auditoría. En este apartado se realizó una visita previa en donde se analizó el ambiente interno y externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Posteriormente, se levantó la información de la empresa para construir el archivo permanente. Además, los componentes a auditar identificados fueron: el departamento administrativo, el departamento de operaciones y logística y el departamento de ventas.

Al realizar la auditoría de gestión para la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten resultados, se determinó que, existe un nivel de riesgo inherente del 28% y un nivel de confianza del 72%, estos resultados se obtuvieron a partir del cuestionario de control interno basado en COSO III. Por otra parte, al auditar a los departamentos a través de la aplicación de pruebas, se encontró una brecha negativa del 25% en torno al número de capacitaciones y evaluaciones desarrolladas, del mismo modo, se identificó una brecha negativa del 10,18% que indica la presencia de faltante de exceso de inventarios al momento del control mensual. Además, se calculó una brecha de -20% debido a la falta de aplicación de estrategias empresariales y un -6,67% que muestra la inconformidad del servicio por parte de los clientes.

A partir de los resultados encontrados en la ejecución de la auditoría, se procedió a comunicar los resultados de auditoría de gestión a través del informe para la toma de decisiones de la gerencia, en cual se detalló la observancia de procedimientos operativos

estándar que no están debidamente documentados o no han sido actualizados. Del mismo modo, se informó que no se realizan conteos periódicos de inventario ni se lleva un control riguroso de las entradas y salidas de productos, lo que puede resultar en discrepancias y pérdidas, del mismo modo se detectó una falta de segregación de funciones adecuada en el departamento, lo que puede aumentar el riesgo de error y fraude.

4.2. Recomendaciones

Para mejorar la gestión de la empresa AVISANDIEGO, se recomienda documentar y actualizar los procedimientos operativos estándar. Esto ayudará a establecer lineamientos claros para las actividades diarias y garantizará que se sigan las mejores prácticas. Asimismo, es importante implementar conteos periódicos de inventario y llevar un control riguroso de las entradas y salidas de productos. Esto permitirá tener un registro preciso del inventario, identificar posibles discrepancias y prevenir pérdidas. Además, se debe mejorar la segregación de funciones dentro del departamento, asignando tareas y responsabilidades de manera adecuada para reducir el riesgo de errores y fraudes.

Con el objetivo de abordar las brechas identificadas durante la auditoría, se recomienda realizar investigaciones futuras más detalladas. Es necesario analizar en profundidad las causas subyacentes de las brechas en capacitaciones, evaluaciones, inventarios y estrategias empresariales. Esta investigación permitirá comprender los factores que contribuyen a estas brechas y desarrollar soluciones específicas para abordarlos. Es fundamental implementar cambios y mejoras basados en los hallazgos de la investigación, con el fin de fortalecer los procesos y mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo.

Se destaca la importancia de establecer un control periódico a través de la aplicación de procedimientos de control en la empresa AVISANDIEGO. Esto implica la supervisión constante de las operaciones para detectar y corregir desviaciones o irregularidades de manera oportuna. Se recomienda implementar un sistema de seguimiento y monitoreo regular para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos, y asegurar el cumplimiento

de las políticas y normas establecidas. Esto ayudará a mantener un control efectivo sobre las actividades de la empresa y a garantizar un desempeño óptimo en todos los niveles.

RERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M., Gallardo, V., & Tomaselli, A. (2006). Gobernabilidad fiscal en el Ecuador. Recuperado el 15 de octubre de 22, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7311>
- Arias , P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Arias, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la economía*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Arias, I. P. (2018). Auditoría un Enfoque de Gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Calero, J., & Burgos, J. (2016). La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia. *Revista observatoria de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>
- Centro para el control y la prevención de enfermedades. (2019). Influenza aviar en las aves. *CDC*. Obtenido de <https://espanol.cdc.gov/flu/avianflu/avian-in-birds.htm>
- Centros para el control y la prevención de Enfermedades. (junio de 2017). La gripe aviar. Obtenido de <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/topics/aviar.html>

CEPAL. (2020). Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región. *CEPAL*. Recuperado el 2 de JULIO de 2020, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Recuperado el 05 de noviembre de 2022, de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno- Marco Integrado*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2022, de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

Contraloría Genral del Estado. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Pichincha. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf

Corporacion nacional de avicultores del Ecuador. (Marzo de 2021). El sector avícola es un dinamizador de la economía nacional. Obtenido de https://www.google.com/search?q=Realidad+econ%C3%B3mica+y+financiera+de+la+producci%C3%B3n+av%C3%ADcola+ecuadoriano&rlz=1C1UEAD_esEC1032EC1032&oq=Realidad+econ%C3%B3mica+y+financiera+de+la+producci%C3%B3n+av%C3%ADcola+ecuadoriano+&aqs=chrome..69i57.2015j0

Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión. Enfoque empresarial y de riesgos*. Facultad de Ciencias de la administración. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-82.pdf>

- Enrique Benjamin, F. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. (Segunda ed.). Pearson Educación. Recuperado el 19 de Junio de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.pdf>
- FENAVI. (Marzo de 2021). Las huellas de la pandemia. *FENAVI*. Obtenido de <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2021/04/revista-282.pdf>
- Gamboa, J., Puente, S., & Viera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502. Recuperado el 3 de junio de 2020, de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316>
- Giménez Chornet, V. (Diciembre de 2017). La auditoría en la gestión de la transparencia del sector público. *Métodos de información.*, 8(15), 111-123. Recuperado el 19 de junio de 2020, de <http://dx.doi.org/10.5557/IIMEI8-N15-111123>
- Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional . (Junio de 2017). La Gripe Aviar. Obtenido de <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/topics/aviar.html>
- Izurieta, J. (2021). LAS TASAS DE INTERÉS EN EL SISTEMA FINANCIERO. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7688/1/8%20TESIS%20JENIFER%20IZURIETA%20SANDOVAL-ING-COM.pdf>
- Llumiguano , M., Gavilánez , C., & Chávez , G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2723/2748>

Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector Público. (2014).
Biblioteca de Auditoría y Finanzas del Sector Público.

Menéndez, W. (2022). *Auditoría de gestión y los procesos internos en el sector comercial, cantón La Libertad, año 2020.* Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas Contabilidad y Auditoría., Santa Elena. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7151/1/UPSE-TCA-2022-0024.pdf>

Montanilla Galvis , O., & Herrera Marchena , L. (junio-marzo de 2006). El deber Ser de la Auditoría. *Estudios gerenciales*, 22(98), 83-110. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004

Montilla , O., & Herrera , L. (2006). El deber ser de la auditoría. *Estudios Gerenciales*, 22(98), 83-110. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004

Quevedo, A. (Junio de 2020). Revista Ciencia, Tecnología e Innovación. *SciELO - Scientific Electronic Library Online.* Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2225-87872021000100007

Quintanilla Romero , M., & Trujillo Calero , G. (2015). *La gestión en la Auditoría* (Primera ed.). Quintanilla Romero Marco Antonio . Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14177/1/La%20gesti%C3%B3n%20en%20la%20auditor%C3%ADa.pdf>

- Repositoria de la cepal. (Julio de 2006). gripe aviar: los impactos comerciales de las barreras sanitarias y los desafíos para América Latina y el Caribe. *Serie comercio Internacional*, 60. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4419/1/S2006618_es.pdf
- Revista Teórica Maíz y Soya. (2020). Importancia de la producción avícola en el contexto nacional. *Maíz y Soya*, 2. Obtenido de <https://maizsoya.com/lector.php?id=20200585>
- Rivera, F. (2018). Auditoría de Gestión como instrumento en la decisión Gerencial. *Gestión en el tercer milenio*, 35-42. Recuperado el 3 de Noviembre de 2022, de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/15420>
- Sanchez, & Yañe. (2019). Beneficios de la Auditoría administrativa aplicada en organizaciones públicas y privadas en latinoamérica. *Universidad Privada del Norte*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27011/S%c3%a1nchez%20Obispo%20Stephanie%20Alice%20-%20Ya%c3%b1e%20Gamonal%20Victor%20Alfredo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, W. (2012). *Teoría del control SCI, y auditoría*. Bogotá: Investigar Editores. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa_del_control/eSejDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=teoria+de+la+evidencia+en+auditoria&printsec=frontcover
- Tapia, S. (Agosto de 2017). Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año. Obtenido de

<https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>

Uribe , M., & Reinoso , J. (2014). *Ssietema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de https://books.google.com.ec/books?id=VTOjDwAAQBAJ&pg=PA134&lpg=PA134&dq=Sistema+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+de+uribe+y+reinoso%2Bpdf&source=bl&ots=ppkMoZpCJ4&sig=ACfU3U2Hy_yv7Wse4tb0kMOIU8T0FlkZQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjx8cbx-qrqAhWvct8KHT7eCUwQ6AE

Vásquez , M., & Pinargote , N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>

Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>

Velastegui Santana , D. (6 de Abril de 2023). AVICOLA SANDIEGO. (D. Supe, Entrevistador)

Yetano, A., & Castillejos, B. (2015). Auditorías de desempeño en América Latina. *Universidad de zaragoza*. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/660>

Zamudio , J. (2013). *Aplicación de la TGC y el MSV*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 3 de Noviembre de 2022, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11064/Ensayo%20Grado%20JAIME%20ZAMUDIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de control interno

Componente 1: Ambiente de Control	SI	NO
¿Existe un tono ético y de integridad promovido desde la alta dirección y permeado en toda la organización?	x	
¿Se ha establecido un código de conducta que define las expectativas de comportamiento ético y profesional para todos los empleados?	x	
¿Se lleva a cabo una comunicación clara y efectiva de las políticas y procedimientos internos a todos los niveles de la organización?	x	
¿Se ha designado a una persona responsable de supervisar y promover el cumplimiento de los controles internos en la empresa?		x
¿Se realizan evaluaciones periódicas para identificar y abordar posibles deficiencias en el ambiente de control de la organización?	x	
Total	4	1
Componente 2: Evaluación de Riesgos		
¿Se lleva a cabo una evaluación periódica de los riesgos internos y externos que puedan afectar los objetivos de la organización?	x	
¿Se han establecido procedimientos para identificar y evaluar nuevos riesgos a medida que surgen en el entorno empresarial?	x	
¿Se cuenta con un proceso para evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados?		x
¿Se asignan recursos adecuados para mitigar los riesgos identificados y se implementan controles internos efectivos?	x	
¿Se realiza un monitoreo continuo para asegurarse de que los controles internos sean efectivos en la gestión de los riesgos identificados?	x	
Total	4	1
Componente 3: Actividades de Control		
¿Se han establecido políticas y procedimientos claros para guiar las operaciones de la organización?	x	

¿Se realizan controles periódicos para garantizar que las políticas y procedimientos se estén siguiendo adecuadamente?	x	
¿Se implementan controles preventivos para evitar errores y fraudes en las operaciones de la organización?		x
¿Se lleva a cabo una segregación adecuada de funciones para minimizar el riesgo de error o fraude?		x
¿Se realizan revisiones independientes de las operaciones para evaluar la efectividad de los controles internos implementados?	x	
Total	3	2
Componente 4: Información y Comunicación		
¿Se recopila, registra y procesa la información financiera y operativa de manera precisa y oportuna?	x	
¿Se utiliza un sistema de información confiable y seguro para almacenar y proteger la información empresarial?	x	
¿Se comparte información relevante con las partes interesadas internas y externas de manera clara y oportuna?	x	
¿Se promueve una comunicación abierta y efectiva entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización?	x	
¿Se brinda capacitación y orientación a los empleados sobre la importancia de la información precisa y la comunicación efectiva en el logro de los objetivos de la organización?		x
Total	4	1
Componente 5: Monitoreo		
¿Se realizan auditorías internas o revisiones independientes de manera periódica para evaluar la efectividad de los controles internos implementados?		x
¿Se llevan a cabo evaluaciones de cumplimiento para asegurarse de que las políticas y procedimientos se estén siguiendo adecuadamente?	x	
¿Se implementan acciones correctivas y preventivas en respuesta a las deficiencias identificadas en los controles internos?	x	
¿Se establece un seguimiento regular para garantizar que las acciones correctivas y preventivas se implementen y se sigan adecuadamente?	x	
¿Se realiza una supervisión continua de los controles internos para asegurar su efectividad y realizar mejoras cuando sea necesario?		x
Total	3	2
Total general	15	5