



La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

”Auditoría de gestión al Área de producción en la empresa Herfalab Cia. Ltda. Periodo enero-diciembre 2010”

TRABAJO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

Autoras: María Cristina Arias Peláez
Vilma Alicia Cárdenas Andrade

Directora: Eco. Miriam Alexandra Guajala Macas

CUENCA - ECUADOR

2012

Eco. Miriam Guajala

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por las estudiantes María Cristina Arias Peláez y Vilma Alicia Cárdenas Andrade, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Cuenca, septiembre del 2011

f).....

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS:

“Nosotras, María Cristina Arias Peláez y Vilma Alicia Cárdenas Andrade declaramos ser las autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

f).....

Autoras

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

f).....

f).....

María Cristina Arias Peláez Vilma Alicia Cárdenas Andrade

DEDICATORIA

A mis queridos padres y hermanos
por estar siempre conmigo,
con sus consejos
y apoyo, me han ayudado a concluir esta meta

Alicia

A mis padres quienes me incentivaron a continuar
siempre en el camino del saber
A mis hermanos pues son la razón de mi superación.
A mi esposo por su ayuda incondicional, por su ejemplo
de perseverancia y tolerancia.
A mis hijos a quienes amo profundamente.

María Cristina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios, por sus bendiciones.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Gerente y personal del Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Nuestro sincero agradecimiento a la Eco. Miriam Guajala, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra práctica profesional.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo

Las autoras.

RESUMEN EJECUTIVO

Laboratorios Herfalab es una empresa dedicada a la producción, desarrollo y comercialización de medicamentos magistrales y cosméticos. Para cumplir su actividad se basan en tres soportes relacionados con investigación, producción, administración y mercadeo. Sin embargo, la empresa no cuenta con una planificación adecuada; por lo cual en el presente trabajo se realizó una auditoría de gestión en el área de producción, correspondiente al año 2010, en donde se revisó facturas, órdenes de pedido, compra, control de inventarios de materia prima, maquinaria, equipos y producto terminado, optimización del tiempo de entrega de pedidos; a la vez la competencia y pertinencia del personal. Con el cuestionario de control interno del sistema COSO se llegó a determinar que el desconocimiento en el área administrativa y la carencia del uso de indicadores de gestión en una empresa, influyeron en la obtención de las metas y objetivos propuestos. De otro lado, luego de este diagnóstico se sugirió una nueva revisión de los factores críticos determinantes para su aplicación inmediata, los mismos que constan en esta investigación; lo que favoreció la adopción de medidas correctivas.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La prescripción y diseño de preparaciones farmacéuticas de uso inmediato y mediato ha sido esencial en los tratamientos médicos, entre tanto que la elaboración de las mismas con principios farmacológicamente activos ha sido potestad del profesional químico farmacéutico.

Así pues, muchos registros datan que desde la antigüedad se empleaban varias alternativas medicamentosas donde varios medicamentos hasta la actualidad son de uso corriente como aceite de ricino, digitalices talco, etc. A este procedimiento se lo conoce como formulación magistral.

Con el surgimiento de la globalización en los últimos 30 o 40 años, la industria farmacéutica se impuso sobre la formulación magistral de manera significativa. Sin embargo, durante las dos décadas pasadas se incrementó en un 10 % la preparación de medicamentos elaborados por profesionales farmacéuticos, a partir de órdenes de prescripción, lo que demuestra que el facultativo está necesitando cada vez más, dar respuesta efectiva a sus tratamientos.

Sumado a esto las necesidades de la terapia del paciente no siempre se cumplen por medio de los productos de la industria farmacéutica, la cual tiene las restricciones que le imponen la producción en masa (lotes) y la participación en el mercado.

Los farmacéuticos actualmente no sólo dispensan medicamentos, sino que se interesan cada vez más en el paciente y sus necesidades terapéuticas individuales.

Es así como nace el equipo de profesionales farmacéuticos de Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. preocupados de recuperar desde hace algunos años atrás la promoción de esta alternativa terapéutica, basada en la aplicación de medicamentos magistrales que pueden ser preparados en su laboratorio acondicionado para el efecto,

cumpliendo con excelentes atributos de calidad y de esta manera, apegados firmemente a las reglamentaciones nacionales y extranjeras, y contando en el laboratorio con las BUENAS PRÁCTICAS DE PREPARACIÓN DE MEDICAMENTOS MAGISTRALES (BPPMM), aportando así, en la salud de nuestra comunidad ecuatoriana.

LABORATORIOS HERFALAB CIA. LTDA., es una empresa que se encuentra en funcionamiento desde el año 2009, ha sido formada por profesionales químicos farmacéuticos con el fin de preparar recetas magistrales, entendidas estas como preparaciones medicinales enfocadas para dar solución a los problemas individuales y personalizados de salud con los que acuden los pacientes al médico, quien estará a cargo de remitir la receta correspondiente, la misma que será elaborada por los profesionales del laboratorio.¹

De esta manera la empresa trabaja formando un equipo multidisciplinario compuesto por el médico quien formula y prescribe según la necesidad del diagnóstico del paciente, el farmacéutico quien vuelve tangible ese requerimiento como un producto farmacéutico y el paciente, que es el beneficiario directo.

1.1 Descripción de la empresa:

La empresa se encuentra domiciliada en la ciudad de Cuenca, situada en las calles Fray Bartolomé de las Casas y Fray Luis de León.

Con la iniciativa de 3 profesionales se toma la decisión de conformar una compañía de responsabilidad limitada denominada Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. Sus siglas provienen de los nombres de dos de los socios Hermel (Her) y Fausto (Fa), constituyendo HERFALAB. El logotipo de la empresa es el siguiente:

¹ Fuente: Formulario Magistral 2010 del Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. Pág. #4

GRAFICO No. 1

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Fuente y elaboración: Laboratorios Herfalab

Actualmente la empresa tiene como presidente al Dr. Cosme Zaruma y como gerente al Dr. Fausto Zaruma.

a) Proveedores:

Los principales proveedores de la empresa, los que proporcionan las materias primas como sustancias químicas, envases y otros materiales de laboratorio son:

Tabla No.1

PROVEEDORES DE LA EMPRESA

AUSTROQUIMICOS	CUENCA
BOTICA OLMEDO	CUENCA
BRENTAG	CUENCA
COMERCIALIZADORA VASQUEZ	CUENCA
DETALQUIMICOS	QUITO
DISA	CUENCA
DISTRIBUIDORA DIDOSA	GUAYAQUIL
FREIRE MEJIA	CUENCA

JOSE VERDEZOTO	CUENCA
LA CASA DE LOS QUIMICOS	QUITO
LABORATORIO LUQUE	GUAYAQUIL
LOS COCOS	QUITO
RESIQUIM	GUAYAQUIL
PRODIMEDA	CUENCA
LABORATORIOS CEVALLOS	GUAYAQUIL
VALDIS	CUENCA

Fuente: Información Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

b) Clientes:

Laboratorios Herfalab mantiene una amplia base de clientes, los mismos que se encuentran en las diferentes provincias del Azuay, Loja y Cañar, brindándoles visita médica y ofreciendo sus productos constantemente.

Dentro de los principales clientes de la empresa podemos mencionar a los siguientes:

- Médicos especializados en Otorrinolaringología
- Dermatología
- Odontología
- Farmacias
- Profesionales Bioquímicos Farmacéuticos, y otros.

TABLA No. 2

**CLIENTES EN LA CIUDAD LOJA
MÉDICOS**

CLIENTE	ESPECIALIDAD
DR. JEINER WARNIZO	OTORRINOLARINGÓLOGO
DR. RAMON AGUIRRE	OTORRINOLARINGÓLOGO
DRA. BETY OJEDA	DERMATÓLOGA
DR. FERNANDO FERNADEZ	MÉDICO INTERNISTA
DR. COBOS	MÉDICO INTERNISTA
DR. ANTONIO REYES	DERMATÓLOGO
DR. GENDRY CARRASCO	ODONTÓLOGO
DR. ANDRES BARRAGAN	ODONTÓLOGO
DR. COSME ZARUMA	OTORRINOLARINGÓLOGO
DR. LAURO CARRASCO	NEUMÓLOGO
DR. JORGE RUIZ	MÉDICO GENERAL
DRA. LUCIA ORTEGA	DERMATÓLOGA
COS. SILVANA HIDALGO	COSMETÓLOGA
DR. ORLANDO ASTUDILLO	OTORRINOLARINGÓLOGO
DR. WADNNER RIOS	MÉDICO GENERAL
DR. LUIS MINGA	DERMATÓLOGO
DR. PAUL VACA	OTORRINOLARINGÓLOGO
DRA. ENITH ZARUMA	PSICÓLOGA
DR. AURELIO SARITAMA	MÉDICO GENERAL

Fuente: Información Laboratorio Herfalab

Elaborado por: las autoras

TABLA No. 3
CLIENTES EN LA CIUDAD DE LOJA
FARMACIAS

FARMACIA	DIRECCION
SAN CARLOS	CLÍNCA SAN AGUSTÍN TORRE VIEJA
FARMEX	CLÍNICA SAN AGUSTÍN TORRE VIEJA
CUXIBAMBA	SUCRE Y BERNARDO VALDIVIEZO
FARMAAMIGA	SUCRE ENTRE MIGUEL RIOFRÍO
CRUZ AZUL	SAN SEBASTIÁN
SAN DIEGO	SAN SEBASTIÁN
NACIONAL	SAN SEBASTIÁN
MODELO	SUCRE Y ROCAFUERTE
ECUATORIANA	SUCRE
ANGELICA	AV. UNIVERSITARIA Y B.VALDIVIEZO
NACIONAL	BOLÍVAR Y COLON ESQUINA
GENESIS	OLMEDO
ALEMANA	OLMEDO
SAN PABLO	18 DE NOVIEMBRE Y ROCAFUERTE
HISPANA	18 DE NOVIEMBRE
BAYER	18 DE NOVIEMBRE Y M. RIOFRÍO
ESPANOLA	AV. UNIVERSITARIA
FAMILIAR	AV. UNIV. FRENTE AL HOSPITAL
CENTRAL	AV. UNIVERSITARIA
SAN JUAN	AV. UNIV. FRENTE AL HOSPITAL
SANTA FE	AV. UNIV. Y JUAN DE SALINAS
CEVAS COP	CLÍNICA MEDILAB
SARA BETSABE	JUNTO A CLÍNICA SAN JOSE
MARIA ELIZA	FRENTE AL SEGURO SOCIAL
MEDICA	MERCADO MAYORISTA
GRAN COLOMBIA	AV. UNIVERSITARIA Y JOSO ANT. E.
LOJA	FRENTE AL BANCO DE LOJA
AMERICANA SUCURSAL	ATRÁS DEL HOTEL LOJA

Fuente: Información Laboratorio Herfalab

Elaborado por: Las autoras

TABLA No.4
CLIENTES EN LA CIUDAD DE LOJA

CLIENTE	DIRECCION
DR. FAICÁN	HOSPITAL REGIONAL
DR. MARCELO MERCHÁN	HOSPITAL REGIONAL
M. INTERNOS	HOSPITAL
DR. ASTUDILLO	CLÍNICA LATINOAMERICANA
DRA. GABRIELA ASTUDILLO	CLÍNICA LATINOAMERICANA
DR. JOSE VERDEZOTO	
DR. JUAN ANDRADE	CLÍNICA ESPANA
DR. GERMAN CUESTA	
DR. ALEXIS PINO	CLÍNICA PAUCARBAMBA
FARMACIA SAN PAUL	AV. EL PARAÍSO
FARMACIA DE LA CLINICA LATINOAMERICANA	CLÍNICA LATINOAMERICANA
FARMACIA LA SALUD No. 2	EL CEBOLLAR
FARM. DE CLINICA ESPANA	CLÍNICA ESPANA

Fuente: Información Laboratorio Herfalab

Elaborado por: Las autoras

TABLA No. 5

CLIENTES EN LA CIUDAD DE AZOGUES

DRA. JENNY ABAD	DERMATÓLOGA
DRA. NORMA ABAD	ODONTÓLOGA
DR. XAVIER ABAD	OTORRINOLARINGÓLOGO
DR. DIEGO MAZILLI	MÉDICO GENERAL
DR. ESCANDON	MÉDICO GENERAL
DR. DIEGO ANDRADE	OTORRINOLARINGÓLOGO
DR. EULALIA PENAFIEL	ODONTÓLOGO
DRA. CRISTINA DOMINGUEZ	ODONTÓLOGO
TEC. BLANQUITA MOROCHO	FISIOTERAPISTA
LCDA. ELSA NAULA	MASAJISTA
FARMACIA SAN XAVIER	
FARMACIA LA PLAYA	

Fuente: Información Laboratorio Herfalab

Elaborado por: Las autoras

c) Competidores:

En la siguiente lista de personas jurídicas y naturales, se encuentran aquellas que dedican parte de sus actividades a la preparación de recetas magistrales, venta de sustancias químicas y elaboración de productos cosméticos, constituyendo las principales competencias para Laboratorios Herfalab Cía. Ltda. a nivel local.

- **Dr. Marcelo Pacheco:** Bioquímico Farmacéutico, es propietario de un laboratorio de preparaciones magistrales y se dedica en su mayor parte a preparar las recetas enviadas por los dermatólogos y cosmetólogos de la ciudad de Cuenca.

- **Dr. Hermel Salinas:** Bioquímico Farmacéutico, ha realizado un curso de Cosmetología en Argentina y se dedica a preparar medicamentos magistrales y oficiales, además trabaja para un laboratorio ubicado en Loja en donde dirige las preparaciones farmacéuticas.
- **Dr. Juan Carlos Torres:** Dr. Bioquímico Farmacéutico, trabaja para Fybeca y presta sus servicios en la preparación de recetas magistrales enviadas por los dermatólogos y cosmetólogos de la ciudad de Cuenca.
- **Botica Olmedo:** Esta farmacia ha venido comercializando además de medicamentos, sustancias químicas y proporciona el servicio de preparación de recetas magistrales enviadas por diferentes médicos dermatólogos y cosmetólogos de la ciudad de Cuenca. Esta farmacia provee en ocasiones de sustancias químicas al laboratorio Herfalab, debido a la diferencia de precios que mantiene con las distribuidoras que solo comercializan sustancias químicas.
- **Farmacia Sojos:** Esta farmacia ha venido prestando el servicio de preparación de recetas magistrales enviadas por médicos dermatólogos y cosmetólogos de la ciudad de Cuenca, además comercializa recetas magistrales propias que les ha permitido mantener su clientela y prestigio.

Como podemos observar, los competidores de laboratorios Herfalab, tienen actividades semejantes, sin embargo no ofrecen productos como los que Herfalab produce, es una diferencia que favorece a la empresa pues son únicos en el mercado con su presentación y la manera de llegar al cliente.

d) Productos:

Los productos que la empresa comercializa son de dos tipos:

“Medicamentos magistrales, los cuales están destinados a pacientes individualizados, son preparados por un farmacéutico o bajo su dirección, para cumplir exactamente con una prescripción facultativa detallada de las sustancias medicinales que incluye según las normas técnicas y científicas del

arte farmacéutico, dispensado en una farmacia o servicio farmacéutico, y con la debida información al usuario.

GRAFICO No. 2 PRODUCTOS HERFALAB



Fuente: Laboratorio Herfalab Cia Ltda.

Medicamentos oficiales los cuales están contenidos en el Formulario Nacional, preparados por un farmacéutico o bajo su dirección, dispensado en su oficina de farmacia o servicio farmacéutico, enumerado y destinado a su entrega directa a los enfermos que abastece dicha farmacia o servicio farmacéutico.”²

GRAFICO No. 3 PRODUCTOS HERFALAB



Fuente: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

Entre los productos oficiales que la empresa elabora están:

² <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/844816928X.pdf> [Consulta 22-04-2011]

Tabla No. 6

PRODUCTOS ELABORADOS EN LABORATORIOS HERFALAB CIA. LTDA.

PRODUCTO	COMPONENTE	PRECIO VENTA PUBLICO	INDICACION TERAPEUTICA
SINCERUM	Carbonato de sodio Cetrimida, excipientes	\$2,60	Cereolítico, antiséptico y desinfectante. Uso óptico
Hidroquín Ar	Hidroquinona, ácido retinoico, hidrocortisona, excipientes.	\$7,25	Despigmentante cutáneo para cloasma, manchas por edad, por exposición al sol, traumas por quemaduras, heridas, cirugías y medicamentos anticonceptivos.
Bogar chicle/menta	Ácido bórico, excipientes.	\$4,55	Bacteriostático y anti fúngico. Para amigdalitis, faringitis, laringitis, estomatitis, candidiasis bucal.
Alcohol boricado a saturación	Ácido bórico, excipientes	\$2,60	Tratamiento de otitis externa aguda difusa y otomicosis.
Tonsilac A	Ácido láctico al 88% , en un 5 % , excipientes	\$15,6	Agente bacteriostático. Reduce la inflamación y dolor de las amígdalas en adultos.
Tonsilac N	Ácido láctico al 88% en un 10%, excipientes.	\$12,48	Uso en niños.

Fuente: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

1.2 BASE LEGAL

La empresa está legalmente constituida el 5 de noviembre del 2009 en la ciudad de Loja, en la notaria séptima cantonal con el Dr. Eduardo Beltrán, según consta en los documentos. El domicilio actual de la empresa es en la ciudad de Cuenca; laboratorio Herfalab está constituido como una compañía de responsabilidad limitada.

Según el Artículo No. 92 de la Ley de Compañías, el concepto de compañía de responsabilidad limitada es el siguiente:

“Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura”.

El Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. está sujeto a las siguientes disposiciones legales:

a) Ley de Compañías.- esta ley regula la constitución de las compañías, Laboratorio Herfalab se rige principalmente por la sección V que trata de la compañía de responsabilidad limitada dando normas con las cuales deben actuar todas las empresas constituidas bajo esta clasificación.

b) Código de Trabajo.- Este código regula la relación laboral entre el empleador y sus trabajadores, los derechos y obligaciones establecidos serán regulados por las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

El Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. cuenta con el reglamento interno de trabajo constituido bajo las normas del Código de Trabajo. Todos los empleados están sujetos al fiel cumplimiento de este reglamento.

c) Código Tributario.- Este código regula las relaciones entre los contribuyentes que son los sujetos pasivos del tributo y el estado como sujeto activo de los mismos.

La empresa Herfalab Cía. Ltda. cumple con las disposiciones del Código Tributario, a través del Servicio de Rentas Internas, para su correcta administración y de esta manera evita sanciones fiscales y tributarias.

d) Ley de Seguridad Social.- La empresa aplica la presente ley, la misma que establece normas que amparan al trabajador y sus derechos, a través de la afiliación al Instituto de Seguridad Social con aportes personales y patronales obligatorios.

e) Ministerio de Salud Pública.- El Ministerio de Salud Pública tiene la finalidad de garantizar el derecho a la salud de todos los ecuatorianos. Este ministerio por medio de su organismo de control y vigilancia sanitaria, la Dirección Provincial de Salud del Azuay, otorga a laboratorios Herfalab el permiso de funcionamiento, el cual indica el cumplimiento del control adecuado y las buenas prácticas de manufactura de los productos elaborados por el laboratorio.

f) CONSEP.- Este organismo de control autoriza y regula al Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. La adquisición de las sustancias controladas y que son utilizadas para la elaboración de sus productos psicotrópicos y estupefacientes, de manera directa o indirecta (es decir, como auxiliares o precursores de la composición de drogas sociales o de uso ilegal).

Adicionalmente necesita obtener los siguientes permisos para su funcionamiento:

- Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cuenca, Departamento de Prevención contra incendios.
- Ministerio de Industrias y Productividad, Certificado de calificación de la pequeña industria
- Municipalidad de Cuenca, Certificado Único de Funcionamiento.
- Permiso de Gestión Ambiental para el manejo adecuado de residuos biotóxicos.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El laboratorio Herfalab Cía. Ltda. Está conformado por 4 áreas específicas:

a) Área Administrativa Financiera

- Se encarga de la dirección y administración de sus recursos humanos, financieros y materiales.
- Contratar al personal.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Controlar los ingresos y egresos de la empresa.

b) Área de Producción

- Planificar, dirigir y controlar la producción
- Controlar y optimizar los recursos tanto en materia prima, personal, uso de equipos, y obtención del producto terminado.
- Garantizar la aplicación de las normas y gestión de calidad.

c) Área de Ventas

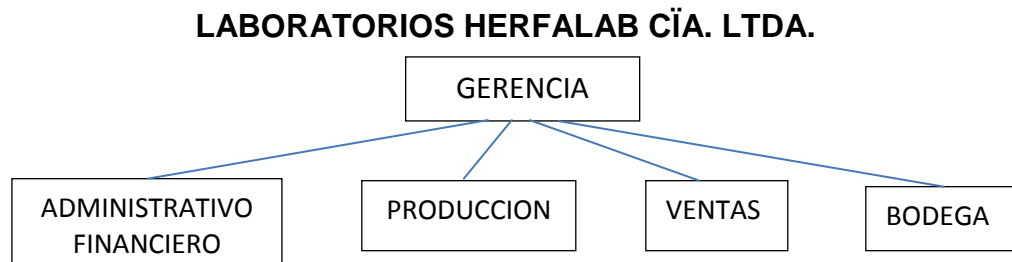
- Desarrollar estrategias de ventas.
- Atender y asesorar a los clientes respecto de la calidad y beneficios de los productos.
- Programar tiempos de entrega.
- Docencia y capacitación científica y metodológica para socializar los productos y servicios.

d) Área de Bodega

- Controlar permanentemente los stocks existentes.
- Almacenar materia prima y productos terminados en una forma correcta.
- Programar las nuevas reposiciones tanto de materia prima como de envases, etiquetas, y servicios de mantenimiento.

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

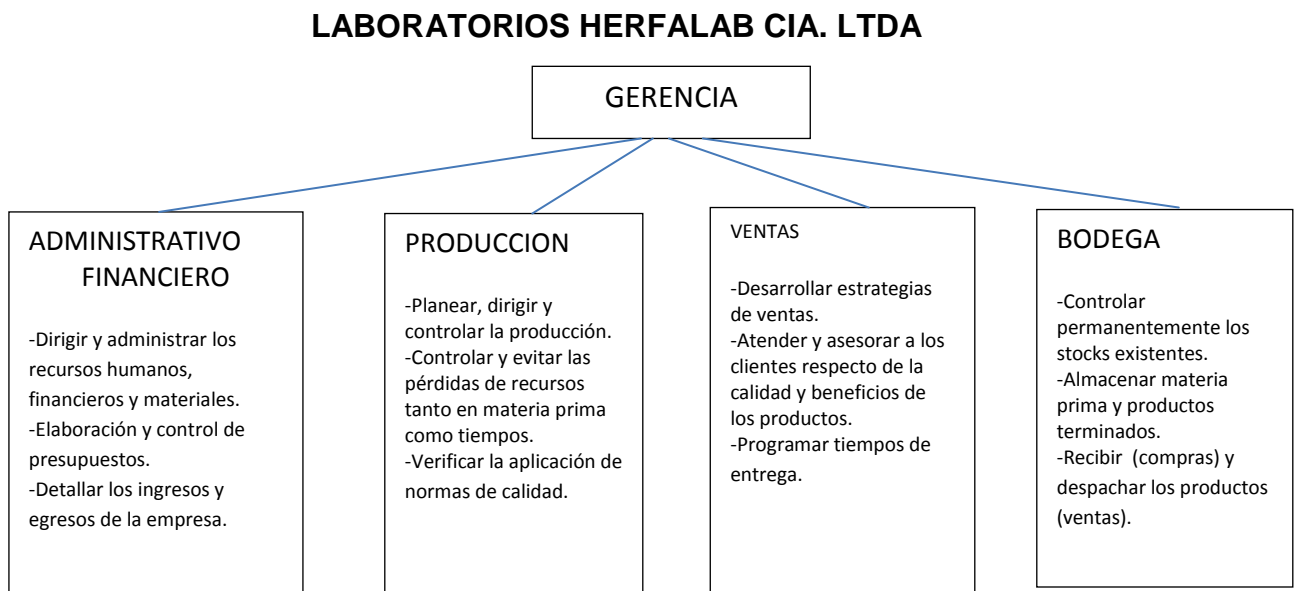
A continuación se puede observar el organigrama estructural que representa el esquema básico de la organización, el cual nos permite conocer de una manera objetiva sus unidades administrativas y su relación de jerarquía existente entre ellas.



Fuente: Información de Laboratorios Herfalab
Elaborado por: Las autoras.

1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional presenta a toda la empresa con sus diferentes áreas e incluye las principales funciones que tiene cada una de ellas así como sus interrelaciones.

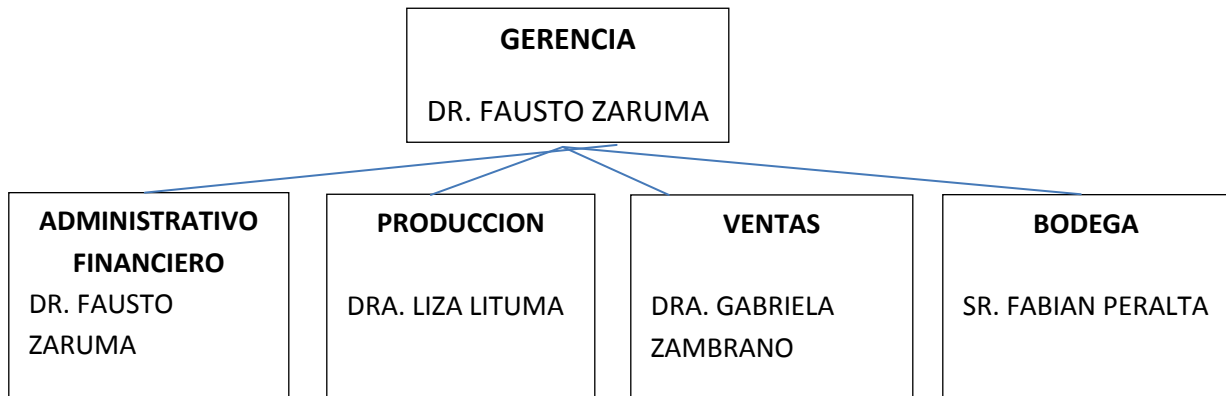


Fuente: Información Laboratorio Herfalab
Elaborado por: Las autoras

1.3.3 ASIGNACION DE DIRECTIVOS

De conformidad al organigrama funcional, se han asignado los siguientes directivos

LABORATORIOS HERFALAB CIA. LTDA.



Fuente: Información Laboratorio Herfalab

Elaborado por: Las autoras

1.4 PLAN ESTRATEGICO

Para establecer un plan estratégico en la empresa, debemos realizar un análisis de los factores internos y externos de la misma para con ello establecer los objetivos en base a los cuales se dirigirá la organización. Para alcanzar estos objetivos se establecerán estrategias con las que se formularan planes de acción los cuales se ejecutaran y serán evaluados con medidas de control.³

CONCEPTO DE ANALISIS FODA:

El análisis FODA” es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro”.⁴

³ <http://www.youtube.com/watch?v=Jwvin9pb1ac>

⁴ Thompson Jr., Arthur A. et al. (2008) *Administración Estratégica Teoría y casos* Decimoquinta edición. Edit. Mc Graw Hill. Pag. #9 ^Z7

Tabla No. 7
FODA DE LABORATORIOS HERFALAB

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Los procedimientos empleados en la elaboración de los productos permiten obtener calidad en el resultado final. - Poseer productos diferenciados por su innovación. - Contar con infraestructura adecuada para satisfacer a la demanda de sus productos en el mercado. - Profesionales capacitados en el área de producción de recetas magistrales. - No depender de ningún distribuidor para cumplir con la demanda, pues son productores 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento con innovación de productos en el mercado - Diversificación de otras líneas de productos. - El crecimiento poblacional del país, genera una alta demanda de medicamentos en todos los núcleos sociales. - El no aumento de laboratorios con similar producción.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal en el proceso de post producción, lo que genera demora en la terminación del producto. - Deficiencia tecnológica que impide cumplir con los tiempos necesarios en el proceso de producción. - Falta de seguimiento a la gestión de todas las áreas de la empresa, 	<ul style="list-style-type: none"> - La dependencia de la empresa con algunos de sus proveedores por ser los únicos en ofrecer ciertos productos. - La inestabilidad política y económica del país, puede afectar la apertura de crédito interno, generar elevados costos del financiamiento.

<p>pues no se ha implementado sistemas de evaluación del personal o indicadores de medición</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de liquidez suficiente que permita la adquisición emergente de materiales y equipos para mantener la vanguardia en la oferta de productos finales. 	
--	--

Fuente: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras.

1.5 - VISIÓN

“Por visión se entiende la imagen que la empresa aspira a tener en un futuro. Puede enunciarse en una frase que defina su propósito y el aporte que quiere realizar mediante su práctica de negocios.

La visión constituye la definición de adonde quiere llegar. Es el horizonte al que se aspira llegar en el largo plazo.”⁵

La visión de esta empresa es construirse un laboratorio pionero en nuevas formas farmacéuticas y nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades fármaco terapéuticas de los pacientes.

⁵LilianaE.Gnazzo et al *Gestión de los negocios internacionales*. Pearson Educación de México S.A. de C.V 2007 Pág. 269

1.6 - MISIÓN

“Misión es el enunciado de las actividades que desea desarrollar ahora y durante la planificación que se haya propuesto. Abarca las funciones sociales y económicas del negocio.

Constituye la razón de ser de la empresa y la definición de los caminos que lo llevarán al lugar definido por la Visión.”⁶

El laboratorio farmacéutico Herfalab Cía. Ltda., tiene como misión, el diseño, producción, desarrollo e investigación de medicamentos, productos dermatocosméticos y productos de diagnóstico.

1.7 VALORES:

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general”⁷

Dentro de los valores practicados en la empresa están los siguientes:

- Interés cada vez mayor por el paciente y sus necesidades terapéuticas individuales
- Alto nivel de conocimiento en la preparación específica de medicamentos
- Respeto y preocupación ante los requerimientos de los pacientes.
- Suministrar productos que satisfagan las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo calidad y eficiencia.
- Actuación empresarial y de los funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos.

⁶LilianaE.Gnazzo et al (2007).Ob.cit. Pág. 269

⁷Thompson Jr., Arthur A. et al. (2008).Ob.cit.Pag. #27

- Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos.

1.8 OBJETIVOS:

“Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.”⁸

1.8.1 OBJETIVO GENERAL:

La prestación de servicios en el diseño, investigación y desarrollo de formas farmacéuticas según las necesidades de la terapia del paciente.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa
- Incrementar la facturación de productos y servicios
- Generar productos de mayor valor al paciente
- Mejorar la presentación de los productos de la empresa
- Definir niveles, roles y actividades
- Establecer políticas para la medición de objetivos
- Incrementar el material tecnológico para mejorar la producción y el tiempo de entrega.
- Utilizar los recursos disponibles del laboratorio de manera responsable y profesional para alcanzar la eficiencia y eficacia.

⁸

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

CAPÍTULO

II

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es conocer los fundamentos teóricos que sustentan una auditoría de gestión, se analiza las principales herramientas de la auditoría, los aspectos claves sobre los cuales se basa la auditoría de gestión, la parte metodológica fundamental que permite la correcta comprensión y desarrollo de la auditoría.

2.1. Concepto de Auditoría

“Según Gustavo Alonso Cepeda, en su libro Auditoría y Control Interno, define a la auditoría como:

La recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente.

KellZeigler, en su libro denominado Auditoría Moderna, la define como:

Un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados.

EL ILACIF (Manual Latinoamericano de Auditoria Profesional en el Sector Público) , la define como:

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.”⁹

2..2 Concepto de gestión

“El concepto de gestión, proviene del latín **gestión** y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.”¹⁰

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”¹¹

2.3 Base conceptual de auditoría de gestión

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No.7 presenta la siguiente definición de auditoría de gestión:

“Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.”¹²

⁹Guía Didáctica Auditoría I, pág. 14, UTP 2008

¹⁰

<http://definición.de/modelo.de.gestion/.j27-07-2011>

¹¹Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado año 2002 pág. 11

¹²Members.tripod.com/-Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

2.4 Definiciones de la auditoría de gestión según varios organismos nacionales e internacionales.

“La auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. La auditoría operativa abarca la economía, eficiencia y la auditoría de los programas. (Concepto de la GAO- Contraloría General de los Estados Unidos de América).

La auditoría de gestión es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos” (Academia Mexicana de Auditoría Integral)”¹³

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”¹⁴

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos indicar que la auditoría de gestión es un examen que tiene por finalidad determinar la eficacia con la que se cumplen las metas trazadas y el grado de economía y eficiencia en la utilización de los recursos para cumplir dichas metas siendo esto una herramienta importante con la que cuenta la administración para la toma de decisiones.

¹³ Maldonado E. Milton k, Auditoría de Gestión, año 2006, pág. 18

¹⁴ Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, año 2002, pág. 28

2.5 Antecedentes

De acuerdo a las necesidades de las empresas, la auditoría ha ido evolucionando. En un inicio se orientaba a asegurar el manejo del dinero y el registro exacto de las transacciones como servicio al dueño del capital.

Ante la creciente utilización del crédito a largo plazo en las empresas y la formación de sociedades con varios inversionistas, la auditoría se dirige a informar sobre el contenido de los estados financieros.

De una forma semejante la auditoría gubernamental, evolucionó dirigida, inicialmente, a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad del manejo del dinero público.

Actualmente la auditoría sigue evolucionando y se la considera una herramienta de vital importancia para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas; la evaluación de dicho desempeño considera la detección de problemas y la identificación de oportunidades de mejora que pueden tomar forma a través de las recomendaciones que un auditor puede proponer a la dirección.

2.6 Objetivos de la auditoría de gestión:

Como objetivos principales de la auditoría de gestión tenemos los siguientes:

“Evaluar los objetivos y planes organizacionales

Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento

Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles

Verificar la existencia de métodos adecuados de operación” ¹⁵

“Evaluar los recursos escasos

¹⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audijets.htm>

Auditar el plan de organización y gestión

Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios

Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.”¹⁶

2.7 Alcance

La auditoría de gestión se dirige al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración.

La auditoría de gestión se centra en la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones. El campo de estudio puede abarcar actividades tan diversas como compras, procesamiento de datos, recepción, envío, servicios de oficina, publicidad e ingeniería, etc.

2.8 Concepto de las 5 E es:

a) Eficiencia: Es la utilización más oportuna de los bienes materiales, y de los recursos humanos y financieros.

b) Eficacia: Es la relación entre los bienes utilizados y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

c) Economía: Es el uso de los recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.

d) Ética: Se refiere a la conducta del personal en el desarrollo de sus funciones.

e) Ecología: Se define como el estudio del impacto producido por la empresa al medio ambiente.

¹⁶ <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

2.9 Diferencias y semejanzas entre la auditorat de gestion y la auditoría financiera.

Existe similitudes y diferencias entre la auditoría de gestión y la financiera, las que se muestran a continuación:

Tabla No 8

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
SIMILITUDES	
Estudiar y evaluar el sistema de control interno	Estudiar y evaluar el sistema de control interno
DIFERENCIAS	
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utilizan los estados financieros como un medio	Los estados financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los estados financieros.
Es no solo numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Puede participar en su ejecución profesionales de cualquier especialidad afines a la actividad que se audite.	La realizan solo profesionales del área económica.

Fuente: Milton Maldonado, Auditoría de gestión.

Elaborado por: Las autoras

2.10 Proceso de la auditoría de gestión

Para realizar de una manera ordenada y eficiente la auditoría de gestión se debe seguir cinco fases o procedimientos, los mismos que se detallan a continuación:

a) Fase I: Conocimiento preliminar

El objetivo principal de esta fase es el conocimiento integral de la entidad para ello las actividades que se deben llevar a cabo son:

- Visita a las instalaciones para conocer su principal actividad.
- Obtener información sobre su visión, misión, objetivos, metas, políticas, estrategias.
- Análisis de la situación financiera, la producción, su estructura organizativa, los recursos humanos, sus funciones, la clientela.
- Revisión de auditorías anteriores.
- Evaluación del ambiente de Control.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.¹⁷

b) FASE II: Planificación

En esta fase se debe diseñar una estrategia de trabajo que esté de acuerdo a la realidad de la empresa. Los procedimientos que se deben desarrollar en esta fase son los siguientes:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación del Control Interno relacionada con el área sujeta a examen, mediante la aplicación de los programas y procedimientos de auditoría. Con la aplicación de esta fase determinaremos la naturaleza y el alcance del examen, los requerimientos de personal, programar su trabajo, el tiempo de

¹⁷ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del estado, pág. 109

ejecución y los principales componentes, y así contar con la elaboración del plan y programas de trabajo. Esta evaluación nos permite realizar la calificación de los riesgos de auditoría.

- Elaboración del plan y programas de trabajo.

c) FASE III: Ejecución:

“En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.”¹⁸

Las actividades que se realizaran en esta fase son las siguientes:

- Aplicación de los programas de trabajo escogidos para el examen, con la utilización de técnicas de auditoría como inspección física, observación, entrevistas, encuestas, análisis, indagación, etc., aplicación de indicadores que faciliten la medición y evaluación del desempeño de la gestión. El resultado de esta aplicación nos permite sustentar los hallazgos significativos por cada componente.
- Elaboración de los papeles de trabajo que contengan la evidencia suficiente y relevante.
- Cada hallazgo significativo debe poseer los atributos de condición, criterio, causa y efecto, estos deben ser oportunamente comunicados los directivos.
- Estructura del informe de auditoría respaldado con sus respectivos papeles de trabajo.

¹⁸Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del estado, pag.167

d) FASE IV: Comunicación de resultados

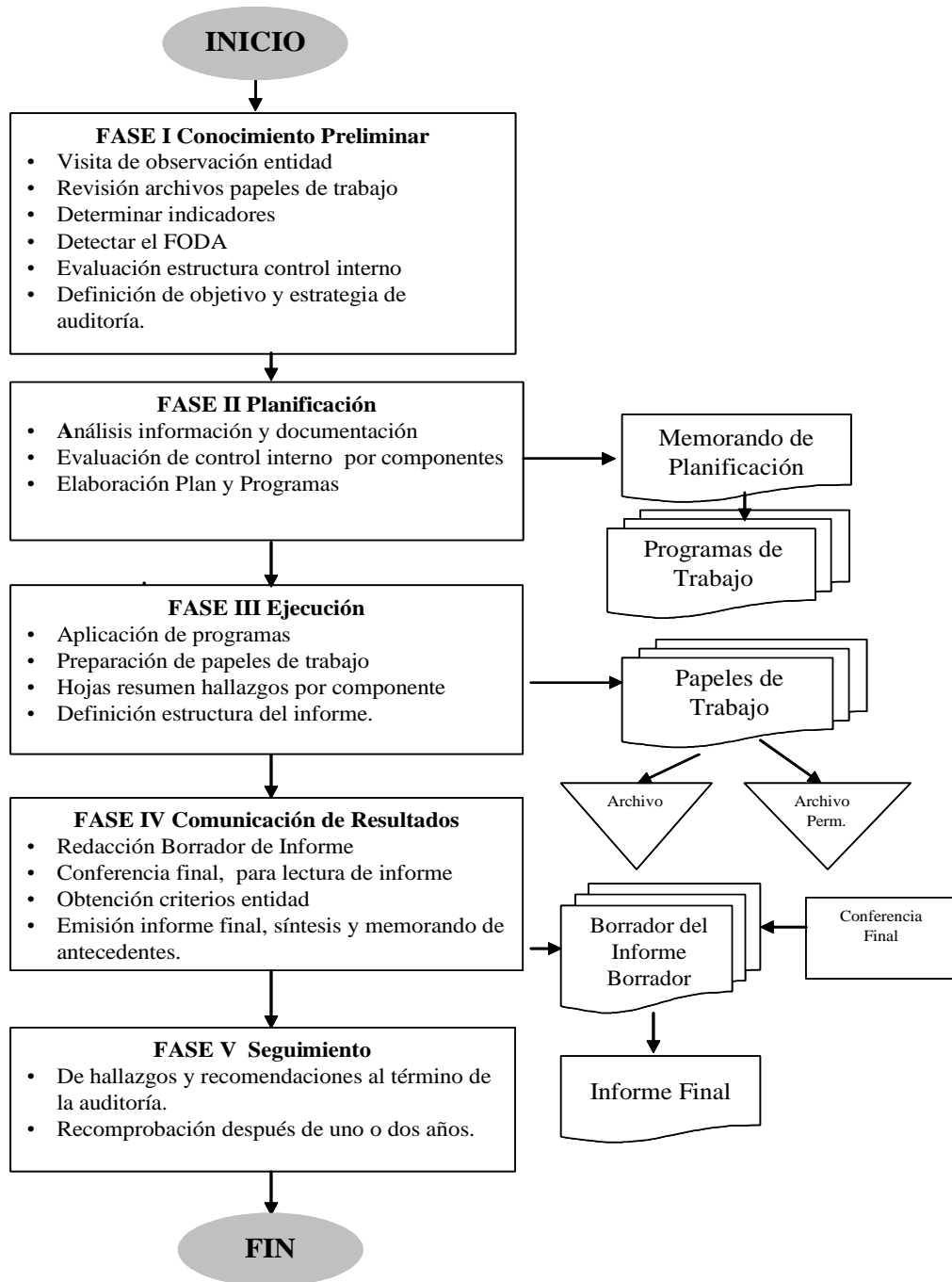
En esta fase se prepara un informe final, donde se detallarán los resultados obtenidos de la auditoría. En este se revelará no solo las deficiencias existentes sino también contendrá los hallazgos positivos; en las conclusiones se indicará el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía en la gestión y uso de los recursos del organismo auditado.

e) FASE V: Seguimiento

Concluido el examen de auditoría de gestión a la empresa los auditores efectuarán el cronograma para el cumplimiento de las recomendaciones, en donde deben incluirse un seguimiento para comprobar el correcto cumplimiento de los correctivos y sugerencias indicadas en el informe final de la auditoría realizada.

Grafico No. 4

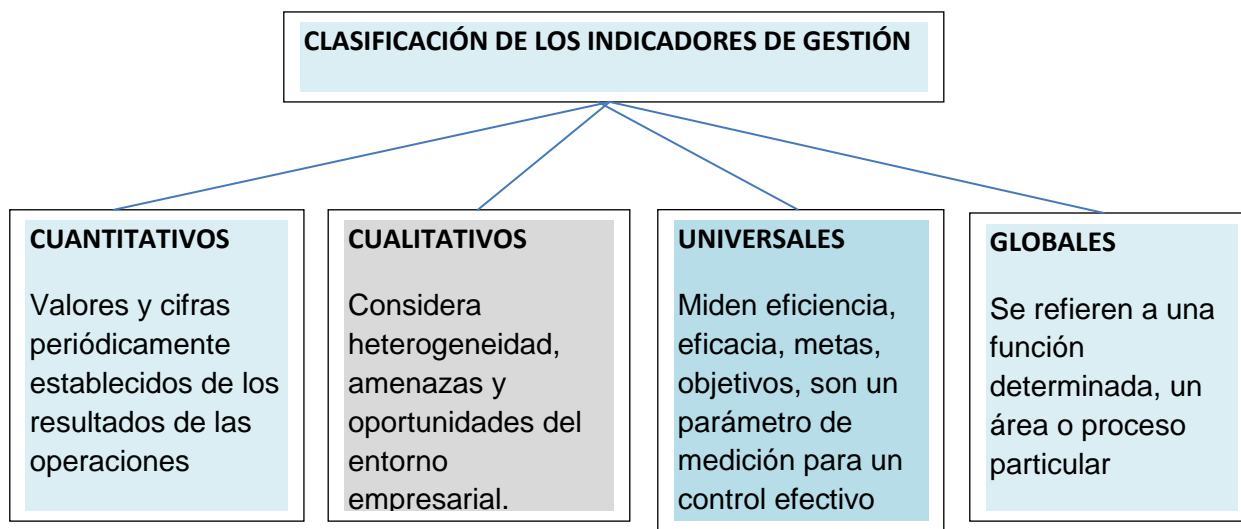
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



2.11 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización. Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control, el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad”¹⁹

Gráfico No. 4



Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado

Elaborado por: Las autoras

¹⁹ www.buenastareas.com/ensayos/Indicadores.../1194340.html

- **INDICADORES DE EFICACIA**

“Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado:

Eficacia programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$

Eficacia presupuestal = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

- **INDICADORES DE EFICIENCIA**

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determina:

Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestario. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

Partiendo del supuesto anterior, la eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y el presupuesto, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de los comprometido con el presupuesto autorizado.

- **INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

- **INDICADORES DE IMPACTO**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en

el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucional en el ámbito interno”.²⁰

2.12 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.12.1 CONTROL INTERNO

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos serán debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”²¹

a) Concepto de control

“Control es un conjunto de mecanismos utilizados para lograr unos objetivos determinados”.²²

“El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos”²³

²⁰Milton k. Maldonado E. pág.

²¹Gaitán Estupinan Rodrigo: Control Interno y Fraudes (con base en los ciclos transaccionales-Análisis informe COSO), Bogotá, Ecoe ediciones.

²²<http://www.contraloria.gov.ec./documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>

b) Concepto de control interno

El Comité of Sponsoring Organization (COSO) en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington dió a conocer un estudio titulado “Control Interno- Un Marco de Trabajo Integrado” en el que se define al control interno con el objetivo de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema, siendo el siguiente:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.

Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.

Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.

Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.

²³<http://exa.unne.edu.ar/depar/arias/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>

c) Componentes

Según el Sistema COSO el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

El control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra.

Tabla No. 9
COMPONENTES DEL SISTEMA COSO

AMBIENTE DE CONTROL	Es el entorno en el que se desenvuelve la empresa, su filosofía empresarial, la conducta de su personal, sus valores éticos y los conocimientos para cumplir con las tareas.
----------------------------	--

EVALUACIÓN DE RIESGOS	DE	La empresa identifica y analiza los riesgos relevantes para controlarlos y poder disminuir sus efectos.
ACTIVIDADES DE CONTROL	DE	Ejecutadas en todos los niveles de la empresa. Su importancia radica no solo en hacer las cosas de manera correcta, sino que asegura en mayor grado el logro de los objetivos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Y	Un sistema de información es esencial para la toma de decisiones, los canales de comunicación tanto internos como externos deben ser efectivos.
SUPERVISIÓN		Para asegurar que el control interno funcione adecuadamente, la supervisión debe ser permanente para tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Fuente: Manual de auditora de gestión de la Contraloría General del Estado

Elaborado por: Las autoras

2.12.2 RIESGOS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

“El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.”²⁴

Es importante señalar que ninguna auditoría de gestión estará exenta de errores o desatenciones significativas que puedan afectar los resultados de la auditoría, así como las conclusiones y recomendaciones expresadas en el informe.

²⁴ Maldonado E., M. (Auditoría de Gestión) pág. 56

La ocurrencia de errores significativos durante la ejecución de la auditoría de gestión, tiene sus componentes de riesgo que pueden ser generados por diferentes motivos, dichos componentes son señalados a continuación:

a) RIESGO INHERENTE:

El riesgo inherente esta fuera de control por parte del auditor, siempre existirá haya o no controles porque es propio de la operación del ente.

Los factores que determinan la existencia de un riesgo inherente son:

- La naturaleza del negocio del ente, el tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones, la naturaleza de sus productos y volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.
- La organización gerencial, sus recursos humanos, materiales, la integridad de la gerencia y la calidad de los recursos que el ente posee.
- La predisposición de los niveles gerenciales a establecer adecuados y formales sistemas de control, su nivel técnico y la capacidad demostrada en el personal clave, son elementos que deben evaluarse al medir el riesgo inherente.

b) RIESGO DE CONTROL:

Es el riesgo de que los sistemas de control no puedan prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en el sistema de información, contabilidad y control. La tarea de evaluación del riesgo de control está íntimamente relacionada con el análisis de los sistemas.

La existencia de puntos débiles de control implicaría principalmente la existencias de factores que incrementan el riesgo de control y, al contrario, puntos fuertes de control serían factores que reducen el nivel de este riesgo.

c) RIESGO DE DETECCIÓN:

Es el riesgo que mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría no detecten los errores existentes.

El riesgo de detección es totalmente controlable por el auditor a diferencia de los dos riesgos anteriormente mencionados, depende exclusivamente de la forma en que diseñan y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Factores que determinan el riesgo de detección

- La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, hay sido bien o mal aplicado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

2.12.3 EVIDENCIAS DE AUDITORIA

“Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.”²⁵

²⁵Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, año 2002,pag. 55

Clases de evidencia:

- a) Física.- Se obtiene mediante la inspección y observación directa de las actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Obtenida con entrevistas verbales y escritas para comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.- Análisis de todo documento referente a la ejecución del trabajo.
- d) Analítica.-Obtenida por cálculos, comparaciones, análisis y razonamientos.

El grado de confiabilidad de las evidencias de la auditoría, depende de la fuente que la origina.

Se logra mayor confiabilidad cuando se obtiene de fuente independiente a la entidad, cuando es producida por una estructura de un control interno efectivo y cuando el auditor obtiene directamente la información bajo la fijación de técnicas

Tabla No. 10
REQUISITOS PARA QUE LA EVIDENCIA SEA ÚTIL Y VÁLIDA

SUFICIENTE	Sustenta los hallazgos, conclusiones y recomendaciones
COMPETENTE	Consistente, convincente, confiable y ha sido valido.
RELEVANTE	Aporte elementos de juicio para demostrar un hecho en forma lógica.
PERTINENTE:	Congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado por: Las autoras

2.12.4 TÉCNICAS UTILIZADAS

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías:

Tabla No.11

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS UTILIZADAS
Ocular	a) Comparación: Similitud o diferencia de dos o más hechos u operaciones. b) Observación: Examen para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. c) Rastreo: Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.
Verbal	a) Indagación: Obtener información a través de indagaciones y conversaciones. b) Entrevista: Obtener información a través de funcionarios y terceros. c) Encuesta: Obtener información mediante el uso de cuestionarios.
Escrita	a) Análisis: Separación y evaluación en elementos o partes. b) Conciliación: Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. c) Confirmación: Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen. d) Tabulación: Agrupar resultados importantes para llegar a conclusiones.

Documental	a) Comprobación: Asegurar la veracidad de un hecho. b) Cálculo: Verificación de la exactitud de una operación. c) Revisión Selectiva: Rápida revisión para separar y analizar asuntos que no son típicos o normales.
Física	a) Inspección: Examen físico para establecer existencia y autenticidad de los bienes.

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

Elaborado por: Las autoras

2.12.5. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos elaborados u obtenidos por el auditor, documentan el trabajo realizado y justifican el informe presentado por los auditores.

Los papeles de trabajo ayudan a los auditores de varias maneras:

- ◆ Son el medio de asignar y coordinar el trabajo
- ◆ Sirven de ayuda para supervisar y revisar el trabajo.
- ◆ Sirven de soporte para el informe de los auditores.
- ◆ Ayudan a planear y efectuar futuras auditorias; entre otras.

Los papeles de trabajo deben ser preparados en forma clara, concisa y precisa. Deben contener información relevante y suficiente con un lenguaje legible, elaborados sin enmendaduras que permita la permanencia de la información, deben contener un adecuado archivo para su fácil acceso y uso.

CAPÍTULO

III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe el proceso de la auditoría, el cumplimiento de sus fases, elaboración de los papeles de trabajo, hojas de hallazgos y todos aquellos elementos que han sido necesarios para sustentar esta investigación.

En la fase de conocimiento preliminar, se indican las principales actividades que realiza Laboratorios Herfalab Cía. Ltda., su estructura orgánica, la misión, visión y los objetivos, indicadores de gestión, análisis FODA, información que se detalla en el capítulo 1 de este trabajo.

La fase de planificación tiene como objetivo programar las tareas que se desarrollan durante la investigación, por ello en esta fase se presenta los programas de trabajo y la evaluación del control interno mediante el sistema COSO.

En la fase de ejecución, se dará cumplimiento a lo planificado, presentándolos papeles de trabajo y las hojas de hallazgos, elementos que sustentarán las conclusiones sobre las áreas auditadas.

La fase de comunicación de resultados incluirá el informe final donde se indicará los resultados de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones que servirán para realizar una gestión más eficiente y eficaz a Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

En la fase de seguimiento se elaborara el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones realizadas y la matriz de seguimiento de estas tareas.

3.2 FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

En esta fase se pretende conocer las actividades que realiza la empresa, con el objeto de crear el ambiente de trabajo necesario para el desarrollo de nuestro examen de auditoría en cada una de sus fases de una manera eficiente y eficaz.

Las actividades de auditoría que se llevaran a cabo son las que a continuación se detalla:

- Visita previa a las instalaciones con la finalidad de observar el funcionamiento global de la empresa.
- Revisión de archivos y documentos como son la escritura de constitución, el reglamento interno de trabajo, planes, objetivos, y otros documentos que nos han permitido conocer y comprender las actividades que realiza la empresa.
- Realizar un análisis FODA con el propósito de identificar los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la empresa.

AUDITORIA DE GESTION
EMPRESA: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS

PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE AGOSTO DEL 2011

HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
V	Tomado de y/o chequeado con
S	Visto documentación sustentatoria
^	Transacción rastreada
Σ	Comprobado sumatorias
≠	Saldo auditado
C	Conciliado
☑	Circularizado y confirmado
N	No autorizado
Ø	Inspección física
	ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
	SUPERVISADO POR: _____ FECHA: _____

4. PROGRAMA DE AUDITORÍA

EMPRESA: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.					
PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				PP	
AREA: Producción					
Período: 01 Enero 2011 / 01 Agosto 2011					
PROCEDIMIENTOS REALIZARSE	A	RESPONSABLE	P/T	Fecha de elaboración	Observación
- Carta de Compromiso de la Auditoria		CA / AC	P/T #001		
- Orden de Trabajo					
- Comunicación inicio de la Auditoria		CA / AC	P/T #002		
-Visita previa a la empresa		CA / AC	P/T #003		
-Revisión de documentos de la empresa		CA / AC	P/T #004		
-Solicitar información sobre la planificación estratégica de la empresa.		CA / AC	P/T #005		
<p>Toda la información obtenida durante esta fase se encuentra detallada en el capítulo 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.</p>					
Elaborado por: Alicia Cárdenas			Fecha de elaboración: 24 de enero del 2011		
Supervisado por: Cristina Arias			Fecha de supervisión:		

<p align="center">EMPRESA: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.</p> <p align="center">CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA</p>	<p align="center">PT # 001</p> <p align="center">1/1</p>
<p align="right">Cuenca 24 de enero del 2011</p> <p>COMPROMISO realizado el 24 de enero del 2011, entre María Cristina Arias y Alicia Cárdenas Andrade a quienes en adelante se llamaran AUDITOR, y laboratorios Herfalab Cía. Ltda. a quien lo sucesivo se llamará CLIENTE.</p> <p>El objetivo de este compromiso es convenir los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proporcionara el servicio de auditoría de gestión al CLIENTE.</p> <p>El AUDITOR proporcionará los servicios que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una auditoría de gestión al departamento de producción de la empresa para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía. • Realizar una evaluación del control interno al departamento de producción de la empresa. • Preparar el Informe general de auditoría. • Proponer a la administración las recomendaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. <p>La información que los auditores obtengan de este examen, será de estricta confidencialidad.</p> <p>El cliente se compromete a prestar la información necesaria para el desarrollo de este examen.</p> <p>f)..... f).....</p> <p>Alicia Cárdenas Andrade María Cristina Arias Peláez</p> <p>f).....</p> <p align="center">Dr. Fausto Zaruma Torres</p> <p align="center">Gerente Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.</p>	

EMPRESA: Laboratorios Herbalab Cía. Ltda. ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO ÁREA: Producción	PT # 002 1/1
--	-----------------------------------

Cuenca, 24 de enero 2011

Señoras

Alicia Cárdenas Andrade

Jefe de equipo

María Cristina Arias

Supervisora de equipo

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con lo establecido dentro de la planificación de la empresa para el período económico 2010, dispongo a ustedes la realización de la “auditoría de gestión del laboratorio farmacéutico Herfalab Cía. Ltda.

El alcance del examen propuesto cubre el período comprendido desde el 1ro de Enero del 2010 al 31 de Diciembre del 2010, y comprende el análisis del entorno de la empresa Herfalab Cía. Ltda., su clima organizacional, el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad.

Atentamente,

Eco. Miriam Guajala

Auditor General

EMPRESA: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

PT # 003

ÁREA: Producción

1/1

COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN

Cuenca, 15 de abril del 2011

Dr.

Fausto Zaruma T.

Gerente General Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted el inicio de la auditoría de gestión al Departamento de producción, una vez que se ha emitido la orden de trabajo No. 002, donde se designó a Alicia Cárdenas, jefe de equipo y Cristina Arias, supervisor de equipo.

A la vez quiero solicitarle disponga que el personal del departamento bajo examen proporcione al equipo de auditoría toda la información necesaria para poder cumplir con lo convenido.

f).....

Atentamente,

Eco. Miriam Guajala

Auditor General

EMPRESA: Laboratorios Herbalab Cía.Ltda.

ÁREA: Producción

PERÍODO: 01 Enero del 2010 al 31 Diciembre 2010

COMUNICACIÓN AL JEFE DE PRODUCCIÓN

PT # 004

1/1

Cuenca, 15 de abril del 2011

Dra.

Lisa Lituma

Gerente General Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

Ciudad

De mis consideraciones:

Yo Alicia Cárdenas en calidad de jefe del equipo de auditoría, comunico a Usted que se nos ha autorizado por parte de gerencia la iniciación de la auditoría de gestión al departamento que usted dignamente dirige para fines de cumplimiento solicito se nos facilite la información necesaria agradeciéndolo de ante mano su colaboración

f).....

Atentamente,

Alicia Cárdenas

Jefe de Equipo de Auditoria

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. ÁREA: Producción PERÍODO: 01 Enero del 2010 al 31 Diciembre 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 005 1/2
ENTREVISTA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN y VISITA INSTLACIONES	
<p style="text-align: right;">16 de abril del 2010</p> <p style="text-align: center;">Visita a las instalaciones de la empresa</p> <p>Con el objetivo de conocer la infraestructura de la empresa, se realizó la visita, donde el gerente de la entidad nos explicó que la actividad principal de la empresa es la producción y venta de medicamentos magistrales y oficiales.</p> <p>Los departamentos que conforman el laboratorio son: departamento de producción, almacenamiento de materia prima y productos terminados (bodega), el departamento de ventas, y el área de administración a los cuales realizamos nuestra primera visita.</p> <p>En esta visita nos entregaron el plano, donde se identifica la forma en que se encuentra distribuida la empresa, la misma que cuenta con la infraestructura necesaria para el normal funcionamiento de sus actividades.</p>	
Elaborado por: Alicia Cárdenas Supervisado por: Cristina Arias	Fecha de Elaboración: 17 de Abril 2010 Fecha de supervisión: 17 de Abril 2010

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. ÁREA: Producción PERÍODO: 01 Enero del 2010 al 31 Diciembre 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 005 2/2
ENTREVISTA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN	
Dra. Liza Lituma	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la función que usted desempeña en la empresa? Soy jefe del departamento de producción 2. ¿La producción es realizada diariamente? No diariamente, porque se planificó de acuerdo a las ventas de los meses anteriores 3. ¿Es oportuna la entrega de la materia prima por parte de los proveedores para la elaboración de los productos? Si es oportuna en vista de que la mayoría de proveedores son locales. 4. ¿De qué manera interviene en el proceso de producción? Soy la responsable de que los productos sean elaborados según normas de la FARMACOPEA. 5. ¿Considera usted necesaria la realización de la auditoría? Si es necesaria 	
Dra. Gabriela Zambrano	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la función que usted desempeña en la empresa? Me dedico a la venta y visita médica, realizo el control de los cuatro vendedores y colaboro en la elaboración de los productos. 2. ¿La producción es realizada diariamente? Los productos oficiales se elaboran tres veces al mes y los productos magistrales diariamente, según ordenes solicitadas. 3. ¿Es oportuna la entrega de la materia prima por parte de los proveedores para la elaboración de los productos? Si es oportuna 4. ¿De qué manera interviene en el proceso de producción? Exclusivamente me dedico a la elaboración de las cremas despigmentantes 5. ¿Considera usted necesaria la realización de la auditoría? Si, para corregir errores que se estén dando en el laboratorio 	

Dr. Fausto Zaruma

1. ¿Cuál es la función que usted desempeña en la empresa?

Desempeño la gerencia de la empresa, e intervengo en la fabricación de los productos.

2. ¿La producción es realizada diariamente?

No diariamente, se realiza según los pedidos de los clientes.

3. ¿Es oportuna la entrega de la materia prima por parte de los proveedores para la elaboración de los productos?

Sí, no han existido inconvenientes

4. ¿De qué manera interviene en el proceso de la producción?

Verifico que las cantidades de materia prima empleados en la preparación de los productos sean las adecuadas.

5. ¿Considera usted necesario la realización de la Auditoria?

Sí, porque nos va a servir como una herramienta para conseguir nuestros objetivos.

Elaborado por: Alicia Cárdenas

Supervisado por: Cristina Arias

Fecha de Elaboración: 17 de Abril 2010

Fecha de supervisión: 17 de Abril 2010

Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. Área de producción Período: 01 Enero del 2010 al 31 Diciembre 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 006 1/1
Responsable: María Cristina Arias Objetivo: Análisis de documentos legales de la empresa	
<p style="text-align: center;">Constitución de la empresa</p> <p>Para la iniciación de la investigación se nos facilitó documentos tales como la escritura de constitución y un formulario magistral 2010, de donde hemos podido resumir algunos datos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios Herfalab Cía. Ltda. es constituida en la ciudad de Loja el 05 de Noviembre del 2009 con un capital social de 408 dólares con un plazo de duración de 40 años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del Cantón Loja. - Objeto social principal: La prestación de servicios en el diseño, investigación y desarrollo de formas farmacéuticas. Reformulación, formulación y reformulación de medicamentos, cosméticos, productos cosmiátricos, nutracéuticos, productos para el aseo, asepsia para uso humano y de instalaciones. Preparación de formulaciones magistrales y oficiales. - El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La junta general de socios, el Presidente y el Gerente General. - La producción de la empresa se rige bajo las normas de la Farmacopea Internacional acoplándolas según las características de los productos elaborados. - ✓ Tomado de escritura de constitución y formulario magistral 2010 	
Elaborado por: Alicia Cárdenas Supervisado por: Cristina Arias	Fecha de Elaboración: 28 de Mayo 2010 Fecha de supervisión: 28 de Mayo 2010

5 FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se busca orientar la auditoría hacia los objetivos establecidos, para lo cual deben fijarse los pasos a seguir en la presente fase y en las fases siguientes.

Para planificar de una manera óptima, se llevará a cabo las siguientes actividades:

- Revisión y análisis de la documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la empresa, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

EMPRESA: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

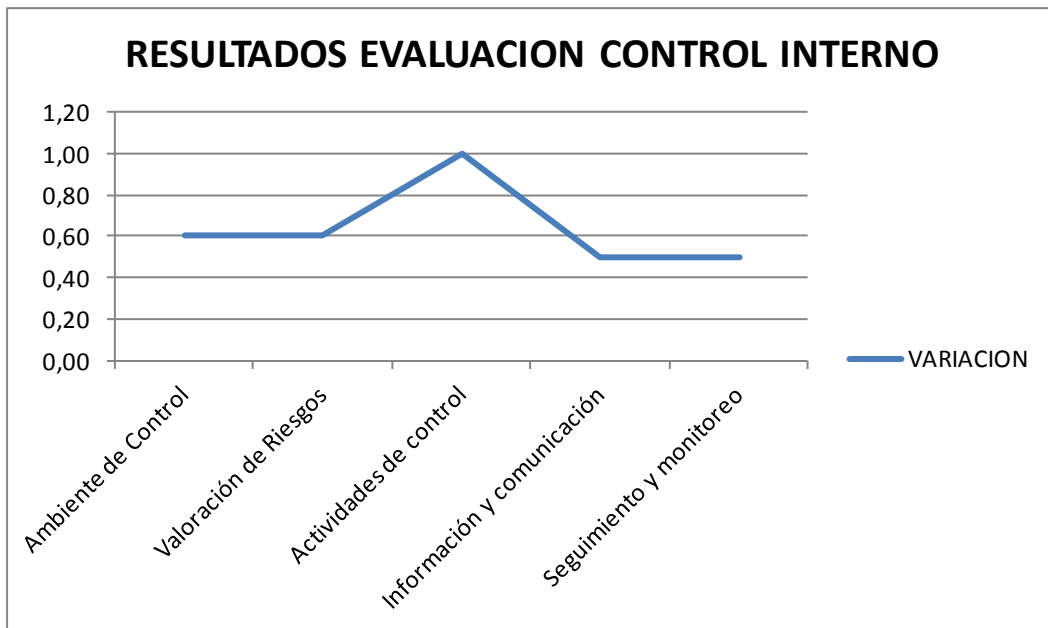
AREA: Producción

Período: 01 Enero del 2010 al 31 Diciembre 2010

PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PAPEL DE TRABAJO
-Cuestionario de control interno	CA / AC	P/T #7
-Evaluación del control interno y determinación de los riesgos.	CA / AC	P/T #8
-Hallazgo de control interno. Ambiente de control	CA / AC	P/T #9
Hallazgo de control interno. Valoración de riesgos.	CA / AC	P/T #10
Hallazgo de control interno. Actividades de control.	CA / AC	P/T #11
Hallazgo de control interno.	CA / AC	P/T #12

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							P/T 007 1/2
AREA: PRODUCCIÓN							
EMPRESA: Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.							
PERÍODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
PREGUNTAS SOBRE FACTORES DEL RIESGO	SI	EP	NO	CALIFICACIÓN TOTAL	%	OBSERVACIONES	
Propósito: Recopilar información con relación al riesgo inherente y de control							
COMPONENTE: Ambiente de Control							
¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo?	2			6	60%	No se lo ha realizado	
¿Conoce el personal las normas y valores que rigen el comportamiento ético en la empresa?	2						
¿Los empleados conocen los derechos y obligaciones del reglamento interno de trabajo?			0			Intervienen, pero no todos	
¿La organización de documentos permite obtener una información oportuna?			0			encuentran correctamente archivados	
¿El personal del área de producción se encuentra capacitado para realizar sus funciones?	2					El personal es profesional capacitado en el área farmacéutica	
TOTAL PONDERADO			10				
COMPONENTE: VALORACIÓN DE RIESGOS							
¿Cuenta la empresa con mecanismos de seguridad .?	2			6	60%		
¿El cumplimiento de presupuestos es conocido por los empleados ?	2					Se realizan reuniones mensuales para analizar lo obtenido en el mes y lo presupuestado par el siguiente.	
¿Existen indicadores de gestión qque permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la gestión del área?			0			Se desconoce del uso de inidcadores.	
¿La administración se enfoca en aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades para conseguir los objetivos propuestos ?			0			No se ha realizado un análisis FODA de la empresa por parte de la administración	
¿Se prevee la falta de materia prima para producción ?	2						
TOTAL			10				
COMPONENTE: Actividades de control							
¿Se dispone de un manual de procedimientos para la elaboración de productos ?	2			14	100%	La empresa tiene como referencia e manual de procedimientos internacionales aprobados para la producción	
¿Existe la supervisión necesaria durante el proceso de producción ?	2					El personal encargado va comprobando o con el manual de procedimientos, los resultados obtenidos en cada proceso de producción.	
¿Se cuenta con una planificación en la producción que atienda en forma oportuna los pedidos de los clientes ?	2						

¿Se hace control de calidad a la materia prima utilizada ?	2				El proveedor facilita cédula de especificaciones de la sustancia entregada.	P/T 007 2/2
¿Los costos que intervienen en la producción son cuantificados ?	2				Poseen un sistema de costeo deficiente.	
¿Se realiza mantenimiento a la maquinaria utilizada en la producción ?	2					
¿Son planificadas las compras de materia prima para producción ?	2					
TOTAL PONDERADO		14				
COMPONENTE: Información y comunicación			4	50%		
¿Existen archivos donde se documente la información respecto a la producción?	0				Los documentos que respaldan la producción no brindan la información necesaria	
¿La comunicación entre el personal es adecuada para un correcto cumplimiento de sus deberes y obligaciones?	2					
¿Existen métodos para que el personal de producción presente quejas y/o reclamos ?	0				No existen	
¿El supervisor de producción tiene conocimiento sobre las dificultades presentadas durante la producción ?	2					
		8				
COMPONENTE: Seguimiento y monitoreo			2	50%		
¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados en la organización?	0				Nunca	
¿El control físico de los inventarios son comparados con los datos registrados en el sistema informático?	2				El sistema informático no es oportuno	
TOTAL PONDERADO		4				
TOTAL GENERAL PONDERADO		46	32	70%		
Elaborado por: Alicia Cárdenas					Fecha de elaboración: 15 de junio de 2010	
Supervisado por: Cristina Arias					Fecha de supervisión: 15 de junio de 2010	



EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.	P/T -# 008
ÁREA: Producción	1/1
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	
1. RIESGO DE CONTROL	
De la evaluación del control interno, se determinaron los siguientes resultados:	
$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100 = \frac{32}{46} \times 100 = 69,57\%$	
<p>RC = Calificación optima - calificación obtenida</p> <p>RC = 100% - 70%</p> <p>RC = 30%</p>	

En la siguiente matriz medimos el nivel de confianza del control interno del departamento de producción de Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%

Por medio de esta matriz podemos indicar que el nivel de confianza del control interno en el departamento de producción es del 73% (alto-bajo) lo que quiere decir que se debe implementar y mejorar los controles internos en un 27%(riesgo bajo-alto).

RIESGO INHERENTE.- El riesgo inherente esta dado por la probabilidad que un hecho se dé y pueda o no afectar al proceso de producción, se ha establecido un riesgo del 35%. Esta afirmación ha sido realizada a base de ciertos criterios que se observaron tanto en la visita a las instalaciones de la empresa, como en la entrevistas realizadas a los empleados.

RIESGO DE DETECCIÓN.- Con base a los riesgos de control y inherente se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente al trabajo de auditoría es del 10% (riesgo bajo-bajo), debido a las siguientes consideraciones:

- Se considera pruebas de cumplimiento que están de acuerdo a los niveles de riesgos
- Se encuentra claramente identificados los procesos que se manejan dentro de Producción, lo cual facilita el trabajo de auditoría.

RIESGO DE AUDITORÍA.- Luego de haber determinado cada uno de los riesgos, se establece el riesgo de auditoría con la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de auditoría : } RA = RI * RC * RD$$

$$\text{Riesgo inherente} = 35\%$$

$$\text{Riesgo de control} = 30\%$$

$$\text{Riesgo de detección} = 10\%$$

$$RA = 35\% * 30\% * 10\%$$

$$RA = 1,05\%$$

S visto en el cuestionario de control interno aplicado a la empresa

Supervisor: María Cristina Arias

Realizado por: Alicia Cárdenas

Fecha : 25 de abril del 2011

<p>EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.</p> <p>ÁREA: Área de producción</p> <p>PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	<p>PT # 009 1/1</p>
<p><u>AMBIENTE DE CONTROL</u></p> <p>Los empleados no están al tanto de los derechos y obligaciones del reglamento interno de trabajo.</p> <p>Los documentos que respaldan el proceso productivo no se encuentran correctamente archivados. Falta de preocupación del jefe del área de producción dar a conocer a su personal sobre el reglamento interno. Falta de preocupación del Jefe de producción en establecer orden en el archivo del área.</p> <p>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</p> <p>En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, los servidores y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la empresa, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas. Los niveles de dirección se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales.</p> <p>RECOMENDACIÓN 1:</p> <p>A la Jefa de Producción:</p> <p>Se encargue de divulgar el reglamento interno a todo el personal de producción además debe asegurarse de que dicha información ha sido aprendida. Además debe imponer sanciones a sus empleados cuando los documentos no se encuentren bien archivados.</p>	
<p>Supervisor: María Cristina Arias Fecha:29 de abril del 2011</p> <p>Elaborado por: Alicia Cárdenas</p>	

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. ÁREA: Área de producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010 HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO	PT # 010 1/1
<p><u>VALORACIÓN DE RIESGOS</u></p> <p>No se han establecido indicadores de gestión para la consecución de objetivos, se desconoce del uso de los mismos.</p> <p>Falta de preocupación del jefe del área de producción para establecer indicadores de gestión que permitan evaluar la consecución de objetivos.</p> <p>Disminución de la imagen corporal, con una posibilidad de pérdida de clientes actuales.</p> <p>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</p> <p>No se han establecido procedimientos para la identificación de riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos se ha incumplido la NCI Identificación de riesgos. El jefe del área de producción identificará los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderá las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.</p> <p>RECOMENDACIÓN 2:</p> <p>A la Jefa de Producción:</p> <p>Se recomienda al Jefe de producción implante un sistema estadístico que el permita saber con exactitud datos como: estadísticas de los pedidos entregados puntualmente, cumplimiento de los controles y productos entregados con defectos, datos que le permitirán implantar indicadores que le ayudarán a mejorar su gestión.</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 29 de abril del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. ÁREA: Área de producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010 HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO	PT # 011 1/1
<p><u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:</u></p> <p>La documentación existente en el área de producción no respaldan los procesos productivos en su totalidad.</p> <p>Falta de preocupación del jefe de producción en respaldar cada proceso productivo con documentación. Posibles procesos que no alcancen estándares de producción. Defectos en la producción no detectados ni corregidos. Posibles pérdidas económicas.</p> <p>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</p> <p>Se ha incumplido la NCI Políticas y procedimientos, dice que “La unidad de tecnología de información y comunicación definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización”, por lo que se esta incumpliendo esta norma donde indica que se tiene que documentar cada proceso productivo.</p> <p>RECOMENDACIÓN 3:</p> <p>A la Jefa de Producción:</p> <p>Se recomienda al Jefe de producción implante un sistema de respaldo de cada parte del proceso productivo, que permita establecer cuáles son las deficiencias para poderlas corregir de manera oportuna.</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 29 de abril del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. ÁREA: Área de producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010 <p style="text-align: center;">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p>	PT # 012 1/1
<p><u>MONITOREO:</u></p> <p>No se realizan evaluaciones periódicas de desempeño al personal del área de producción.</p> <p>Existe falta de preocupación del Gerente de la empresa en imponer una política de evaluación al personal de toda empresa.</p> <p>Empleados desmotivados. Puestos de trabajo ocupados por personal deficiente. Deficiencias en el área productiva.</p> <p>COMENTARIO/CONCLUSIÓN:</p> <p>La NCI Seguimiento, nos dice que “La máxima autoridad y los directivos de la entidad establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.</p> <p>RECOMENDACIÓN 4:</p> <p>Al Gerente General:</p> <p>Se recomienda al Gerente general implante un sistema de evaluación periódica al personal el cuál incluirá capacitación continua, y evaluaciones de las mismas a todo el personal incluido los jefes de áreas.</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 29 de abril del 2011

CARTA DE CONTROL INTERNO

Dra.

LISA LITUMA

JEFA DE PRODUCCIÓN DE LABORATORIOS HERFALAB CÍA. LTDA.

Cuenca.-

De mi consideración:

Como parte de la Auditoría de gestión al área de producción en los Laboratorios Herfalab Cía. Ltda. consideramos la estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría, en la extensión requerida por Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental. Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno.

Nuestro estudio y evaluación de control interno, nos permitió además, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre la gestión de la empresa y no tenía por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentatoria a las actividades ejecutadas. Sin embargo esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables, que pueden afectar a la gestión de la administración del área de producción de su empresa.

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Una adecuada implantación de estas últimas, permitirá mejorar las actividades administrativas, financieras y operativas de la entidad.

Atentamente,

(Firmado originales)
Sra. María Cristina Arias Peláez
SUPERVISORA

(Firmado originales)
CPA. Alicia Cárdena
JEFE DEQUIPO

EVALUACION CONTROL INTERNO´

COMENTARIO

Los empleados no están al tanto de los derechos y obligaciones del reglamento interno del trabajo.

De acuerdo a la Norma de Control Interno NCI **ambiente de control**, los directivos de cada empresa instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas y se asegurarán de la adhesión a dichas políticas, medidas que no han sido adoptadas por la empresa.

RECOMENDACIÓN 1:

A la Jefa de Producción:

Se encargue de divulgar el reglamento interno a todo el personal de producción además debe asegurarse de que dicha información ha sido aprendida. Además debe imponer sanciones a sus empleados cuando los documentos no se encuentren bien archivados.

COMENTARIO:

No se han establecido indicadores de gestión para la consecución de objetivos, se desconoce el uso de los mismos.

No se han establecido procedimientos para la identificación de riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos, se ha incumplido la NCI **Identificación de riesgos**. El jefe del área de producción identificará los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderá las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

RECOMENDACIÓN 2:

A la jefa de producción:

Se recomienda a la Jefa de producción implante un sistema estadístico que le permita saber con exactitud datos como: estadísticas de los pedidos entregados puntualmente, cumplimiento de los controles y productos entregados con defectos; datos que le permitirán implantar indicadores que le ayudarán a mejorar su gestión.

COMENTARIO:

La documentación existente en el área de producción no respaldan los procesos productivos en su totalidad.

Se ha incumplido la NCI **Políticas y procedimientos**, dice que “La unidad de tecnología de **información y comunicación** definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización”, por lo que se está incumpliendo esta norma donde indica que se tiene que documentar cada proceso productivo.

RECOMENDACIÓN 3:

A la Jefa de producción:

Se recomienda a la jefa de producción implante un sistema de respaldo de cada parte del proceso productivo, que permita establecer cuáles son las deficiencias para poderlas corregir de manera oportuna.

COMENTARIO:

No se realizan evaluaciones periódicas de desempeño al personal del área de producción.

La NCI **Seguimiento**, nos dice que “La máxima autoridad y los directivos de la entidad establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno, procedimientos que no se han adoptado de ninguna manera en la empresa.

RECOMENDACIÓN 4:

Al Gerente general:

Se recomienda al Gerente general implante un sistema de evaluación periódica al personal el cuál incluirá capacitación continua, y evaluaciones de las mismas a todo el personal incluidos los jefes de áreas.

6 FASE III EJECUCIÓN

En esta etapa se realizarán las siguientes actividades:

Formato programa

FASE III TRABAJO DE CAMPO			
Procedimientos	Hecho por	Papel trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> -Revisar las funciones del departamento de producción. -Observar el proceso de producción del producto Bogar. -Observar el proceso de producción de las recetas magistrales. -Verificar el proceso de compra de materia prima e insumos. -Verificar el proceso de control de calidad a la materia prima e insumos. -Entrevista al encargado de la bodega. -Revisar datos de tomas y constataciones físicas de bodega. -Solicitar las notas de pedido para verificar el cumplimiento en la entrega de los productos. - Controles de calidad para el proceso de producción. -Revisar las funciones del departamento de ventas. -Establecer los indicadores de gestión. 		P/T # 13	
			P/T # 14
			P/T # 15
			P/T # 16
			P/T # 17
			P/T # 18
			P/T # 19
			P/T # 20
			P/T # 21
			P/T # 22
			P/T # 23-28

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. ÁREA: Área de producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 013 1/1
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN El departamento de producción de Laboratorios Herfalab se encuentra a cargo de los Doctores Fausto Zaruma, Gabriela Zambrano y Lisa Lituma, entre las funciones que este departamento desempeña tenemos: <ul style="list-style-type: none"> - Controlar que la producción se desarrolle sistemáticamente desde la entrega de materia prima hasta la elaboración de producto terminado, de acuerdo a la planificación de producción acorde a datos históricos de ventas realizadas por los 4 vendedores con los que cuenta la empresa. - Solicitar materia prima al departamento de bodega. - Preparar la mezcla para elaborar los productos en los estándares y porcentajes indicados. - Preparar maquinaria para el desarrollo óptimo de los productos en sus distintas presentaciones. - Controlar un proceso eficiente de producción evitando perdidas de dinero y tiempo. <p style="color: red;">Ø Inspección física a las instalaciones</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 29 de abril del 2011

EMPRESA: Laboratorio Hefalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Área de producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010 CÉDULA NARRATIVA	P/T # 014 1/1
<p>El día martes 07 de Junio tuvimos la oportunidad de observar el proceso de producción del producto Bogar que es un enjuague bucal con propiedades bacteriostáticas.</p> <p>Para iniciar el proceso, la persona encargada cuenta con la indumentaria adecuada de trabajo, y mediante procedimientos normalizados como condiciones de trabajo, técnicas de preparación, envases, acondicionamiento adecuado, y posterior control de calidad del producto terminado se inicia con cálculos teóricos y se revisa el stock de materias primas, envases, etiquetas y el perfecto funcionamiento de los equipos además de su higiene correspondiente para proceder a la preparación.</p> <p>Se restringe enseguida el acceso de personal que no sea el de producción, y con los cálculos realizados para los 200 frascos de bogar, se procede a medir los ingredientes para luego mezclarlos con agitación en un recipiente de vidrio. Se pudo constatar que la cantidad producida fue exacta según los cálculos realizados, es decir se llenaron 200 recipientes para bogar exactamente, por lo que evidenciamos que no existen desperdicios.</p> <p>Se deja una muestra del lote para determinar la estabilidad tanto en el color, transparencia y volumen en zona de cuarentena. Cada frasco de bogar contiene 240ml. y las muestras médicas 60ml., las cuales son producidas en cantidades menores. El resto del producto terminado se lo almacena en estantes protegidos del polvo, luz y cambios de temperatura y se los mantiene ahí hasta que son despachados según ordenes de pedido.</p> <p>Se anota la cantidad de los productos terminados en el registro que se lleva para el control de la producción. La cantidad que se produce esta basada en las ventas de meses anteriores.</p> <p>Ø Inspección física a las instalaciones</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 02 de Mayo del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	P/T # 015 1/1
RECETAS MAGISTRALES:	
<p>El día viernes 10 de junio en el laboratorio se recibió un pedido de un producto magistral que consistía en una crema solicitada por un dermatólogo, presenciamos su preparación, la misma que detallamos a continuación.</p>	
<p>Para la preparación de estos productos, se ingresa en el sistema un código que corresponde al medicamento solicitado.</p>	
<p>Inmediatamente se genera un código interno de producción que justifique el descargo de las materias primas y envases a utilizar.</p>	
<p>El procedimiento se lleva a cabo de acuerdo a las técnicas de Farmacopea Internacionales adecuándolas según sea el caso, pues son recetas sugeridas, individualizadas y que el farmacéutico debe decidir según las sustancias y su concentración, cuál debería ser la forma farmacéutica final. Por ejemplo: si una sustancia se requiere en concentraciones bajas, se procederá con ello a hacer una solución, y si esa sustancia se debe emplear en altas concentraciones que modifiquen su completa disolución, entonces se procederá a prepararla como una suspensión.</p>	
<p>Luego de terminado el producto, se procede a facturar y realizar la entrega al cliente</p>	
<p>Ø Inspección física a las instalaciones</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 02 de Mayo de 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	P/T # 016 1/1
<p style="text-align: center;">RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS</p> <p>El proceso de compra de materia prima e insumos está a cargo del gerente de la empresa quien en una entrevista nos indicó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La persona encargada de recibir el pedido, debe comprobar que la cantidad y el tipo de producto recibido coincida con el pedido realizado. -De presentarse desvíos en el tipo o volumen del pedido, se informará a gerencia para la notificación al proveedor. -Durante el ingreso del pedido, el encargado deberá verificar que los envases de la materia prima o insumos se encuentren completamente cerrados, sin roturas o aberturas y en perfectas condiciones de limpieza. -De presentarse algún defecto en el envase, el producto será devuelto al proveedor, debido a que presenta una alta probabilidad de contaminación. -Se registra inmediatamente la materia prima o los insumos en el inventario de la empresa. <p>Ø Inspección física a las instalaciones</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 02 de Mayo de 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	P/T # 017 1/1
<p style="text-align: center;">CONTROL DE CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez realizado el ingreso de la materia prima al inventario, la persona encargada de la producción y calidad, procederá a tomar una muestra de la misma. - <p>Se separa una porción de 200g., aproximadamente, como muestra para observar la estabilidad de la sustancia, basándose en la referencia de las especificaciones técnicas que el proveedor entrega de la materia prima, al laboratorio. Esta muestra será almacenada en un lugar adecuado, con su respectiva etiqueta de identificación y no se utilizará en la elaboración de los productos que se comercializa.</p> <p>-La materia prima será colocada en una zona establecida de la planta, donde las condiciones de almacenamiento aseguran una buena conservación físico-química y microbiológica y la ausencia de contaminación cruzada.</p> <p>-Por esta razón los pallets no se deben colocar en contacto con el piso o superficies que pueden estar contaminadas.</p> <p>Si la materia prima o insumo no pasa el control de calidad de la empresa, se comunicara a Gerencia para la devolución correspondiente.</p> <p>Ø Inspección física a las instalaciones.</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas	Fecha: 10 de Mayo de 2011

Empresa: Laboratorios Herfalab Área: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	P/T # 018 1/2
ENTREVISTA	
Nombre del entrevistado: Bodeguero Saludos Favor dar contestación de la manera más precisa a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué frecuencia se realizan los inventarios de las existencias de mercadería? No es muy frecuente, por lo general se hace cuando hay la orden del gerente. • ¿En qué documentos se registran los inventarios realizados? Se registran manualmente, en un cuaderno de anotaciones. • ¿Qué controles se realiza cuando ingresa la materia prima a la bodega? Se revisa la mercadería con la factura del proveedor. • ¿Qué tipo de documentos utiliza para dejar constancia de los ingresos y egresos de los productos? Los únicos documentos con los que se cuenta son la factura de compra y la factura de venta, no se lleva ningún otro tipo de documentos. • ¿La materia prima que sale de la bodega es la necesaria para las órdenes de producción? Si, se entrega exactamente lo solicitado. • ¿Qué controles se lleva para los productos fabricados para muestras médicas? En la bodega no ingresa ninguna muestra médica. Gracias.	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas.	Fecha: 17 de mayo del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT #019 1/1
VERIFICACION FISICA DEL INVENTARIO	
<p>El día 10 de Junio del 2011, el Sr. Gerente nos autorizó presenciar la realización de un inventario físico de las existencias en la bodega de la empresa. Según nuestro programa de auditoría, asistimos para confirmar si las existencias de la bodega coincidían con los datos que constan en el sistema informático que maneja la empresa.</p>	
<p>Comenzamos el inventario con la revisión de los envases correspondientes al producto bogar, nos llamó la atención que los datos que obtuvimos no correspondían en absoluto a los contenidos en el programa de computación.</p>	
<p>La Dra. Lisa Lituma nos indico que tenía una semana de retraso en el ingreso de las compras a los proveedores en el sistema.</p>	
<p>En vista de lo ocurrido se solicito documentos de inventarios anteriores los cuales no se nos entregó, comprobando con ello una falta de organización y la dificultad para obtener una información oportuna.</p>	
<p>A pesar de lo sucedido se continuó con el conteo de toda la materia prima y de los productos terminados. Una vez actualizado el inventario por parte de la Dra. Lisa Lituma se comparo los datos del conteo físico, que coincidió con los datos del sistema.</p>	
<p>∅ Inspección física al momento de la toma física de las auditoras</p> <p>√ Tomado y chequeado con el sistema contable</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas.	Fecha: 20 de mayo del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT #020 1/1
REVISIÓN NOTAS DE PEDIDO	
<p>El día 20 de junio se solicitó a la gerencia los archivos de las notas de pedido con sus respectivas facturas correspondientes al periodo analizado, las mismas que no se encontraban archivadas ni ordenadas en forma correcta. Luego de constatar la existencia de todas las notas de pedido y las facturas solicitadas, de una población total de 855 pedidos, se tomo una muestra representativa del 29% (248 pedidos) que permitan determinar la eficacia en la calidad del servicio que presta la empresa a sus clientes respecto a la puntualidad en la entrega y reclamos por productos defectuosos.</p> <p>DETERMINACION DE LA MUESTRA: Muestra = riesgo de control / riesgo de la auditoria Muestra= 30% / 1,05% Muestra= 29%</p> <p>√ Chequeado con las facturas originales</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas.	Fecha: 23 de mayo del 2011

Referencia 1 / 2P/T # 20
MUESTRA ANALIZADA

MES	MUESTRA	OBSERVACIONES				
		1	# 2	#	# 4	# 5
ENERO	17	2	-	2	4	3
FEBRERO	15	8	2	3	2	4
MARZO	20	-	6	-	-	5
ABRIL	21	5	2	1	1	6
MAYO	15	6	4	-	-	2
JUNIO	21	-	10	2	3	-
JULIO	24	1	6	1	-	-
AGOSTO	21	3	4	2	2	4
SEPTIEMBRE	20	4	5	1	5	7
OCTUBRE	22	1	6	3	2	8
NOVIEMBRE	25	4	12	5	3	-
DICIEMBRE	27	3	10	4	-	10
TOTALES	248	37	67	24	22	49

#1 pedidos no entregados puntualmente

#2 productos entregados con defectos

#3 Facturas sin firmas de recepción

#4 Facturas sin guía de remisión

#5 Facturas llenadas manualmente.

✓ Chequeado con las facturas originales.

Supervisor: María Cristina Arias

Fecha: 23 de mayo del 2011

Elaborado por: Alicia Cárdenas.

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 020 Referencia 2/2
REVISIÓN NOTAS DE PEDIDO	
<p>Como resultados del análisis realizado en la muestra de las 248 notas de pedido, con sus respectivas facturas, se llego a la siguientes conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 37 pedidos no fueron entregados puntualmente. • 67 pedidos fueron entregados con defectos en sus productos. • La existencia de facturas realizadas manualmente por daño del programa informático. • Facturas sin firma de recepción de la mercadería • Y otras sin la guía de remisión - Justificamos lo indicado con documentos que respaldan estos hallazgos.o. <p style="color: red;">S Visto en las facturas originales</p> <p style="color: red;">Σ Comprobadas sumas</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas.	Fecha: 27 de mayo del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. Del 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 021 1/1
VISITA AL LABORATORIO	
<p>En las visitas realizadas al laboratorio durante el proceso de producción, pudimos constatar que los controles de calidad que se realizan son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la materia prima con la verificación de la ficha técnica entregada por el proveedor Y en la cuál se indica las especificaciones técnicas de cada sustancia. - La elaboración sujeta al manual de procedimientos de la USP (United States Pharmacopea), según el tipo de forma farmacéutica. - Al personal con la adecuada indumentaria y a la maquinaria necesaria para la elaboración. - A los productos separados para la observación en cuarentena. - Hemos observado que los productos son elaborados con todos los controles anteriormente citados y de esta forma se comprueba la calidad del producto. <p>Ø Inspección física a las instalaciones</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas.	Fecha: 13 de Junio del 2011

EMPRESA: Laboratorio Herfalab Cía. Ltda. COMPONENTE A EXAMINAR: Producción PERÍODO EXAMINADO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Dic. del 2010 CÉDULA NARRATIVA	PT # 022 1/1
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
<p>En el laboratorio Herfalab Cía. Ltda. el departamento de ventas cuenta con cuatro vendedores cobradores quienes son los encargados de promocionar los diferentes productos del laboratorio</p>	
<p>La función principal de los vendedores cobradores es:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - En primer plano son un pilar fundamental para el mantenimiento y crecimiento de la empresa ya que son responsables de que exista un retorno de la inversión de los productos vendidos en tiempos establecidos con su visión de gestionar sistemáticamente la cartera de clientes y no tener pérdidas de dinero por clientes morosos. 	
<p>El proceso de ventas puede ser realizado de dos maneras:</p>	
<p>Mediante visita directa a profesionales de la salud y con pedido personal del paciente en el laboratorio o a través de la farmacia.</p>	
<p>Este departamento se encuentra a cargo de la doctora Gabriela Zambrano, quien se encarga de supervisar las visitas y la promoción de los productos en las tres zonas establecidas de Cuenca, Loja y Azogues.</p>	
<p>Las ventas en su mayoría son realizadas al contado, por lo que no existe dificultad en la recuperación de cartera.</p>	
<p>Se realiza presupuestos de ventas tomando como base las ventas de meses anteriores.</p>	
<p>Ø Inspección física a las instalaciones</p>	
Supervisor: María Cristina Arias Elaborado por: Alicia Cárdenas.	Fecha: 13 de Junio del 2011

INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Misión: El laboratorio farmacéutico Herfalab Cía. Ltda. Tiene como misión, el diseño, producción, desarrollo e investigación de medicamentos, productos dermatocosméticos y productos de diagnóstico.

Visión: La visión de esta empresa es constituirse en un laboratorio pionero en nuevas formas farmacéuticas y nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades farmacoterapéuticas de los pacientes.

OBJETIVO GENERAL:

La prestación de servicios en el diseño, investigación y desarrollo de formas farmacéuticas según las necesidades de la terapia del paciente.

A continuación presentaremos propuestas de indicadores de gestión para que sean implantados en la empresa.

	AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA HERFALAB CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	P/T # 023
HOJA DE HALLAZGOS INDICADORES- EFICACIA		
<p>CONDICIÓN:</p> <p>El control de calidad de los productos se los realiza en cuatro fases como son: verificación de la ficha técnica entregada por el proveedor con las especificaciones técnicas de cada sustancia, la elaboración sujeta al manual de procedimientos de la USP (United States Pharmacopea), la indumentaria adecuada del personal con la maquinaria necesaria y por último a los productos se los separa para la observación en cuarentena.</p> <p>Ø Inspección física en el departamento de producción.</p> <p>CRITERIO:</p> <p>Los controles de calidad de los productos deben pasar por cuatro etapas o fases.</p> <p>CAUSA:</p> <p>Productos de excelente calidad.</p> <p>EFECTO:</p> <p>Como resultado tenemos una eficacia del 100% en la calidad del producto.</p>		
CALIDAD DEL PRODUCTO	Cantidad de controles realizados que se cumplen <hr/> Cantidad de controles necesarios	= $\frac{4}{4}$ = 100%

	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA HERFALAB CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	P/T # 024
--	--	------------------

HOJA DE HALLAZGOS INDICADORES- EFICIENCIA

CONDICIÓN:

De los 248 pedidos de medicamentos 211 fueron entregados puntualmente ya que las notas de pedido no tienen la numeración que las identifique, además muchas veces hay escasez de materia prima para la elaboración de productos. ✓

CRITERIO:

No se tiene un control en la numeración de las notas de pedido que permita obtener información ágil y oportuna para que los pedidos sean entregados puntualmente.

No se tiene un control de stocks mínimos y máximos que permita la coordinación de pedidos de materia prima.

CAUSA:

No hay control de la numeración de las notas de pedido no se le da importancia a su utilidad. La falta de materia prima retrasa la producción.

EFFECTO:

No hay un control adecuado de los pedidos por falta de una orden secuencial, esto conlleva a que no se puede determinar si todos los pedidos fueron despachados además por la falta de materia prima también existen retrasos en la producción.

Referencia 1 / 2P/T # 20

✓ Chequeado con las facturas originales de la muestra obtenida.

CALIDAD DEL SERVICIO	$\frac{\text{Pedidos no entregados puntualmente}}{\text{Cantidad de pedidos}} = \frac{211}{248} = 85\%$
----------------------	---



	AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA HERFALAB CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	P/T # 025
--	--	------------------

HOJA DE HALLAZGOS INDICADORES- EFICIENCIA

CONDICIÓN:

De los 248 pedidos de medicamentos 67 fueron entregados con defectos ya que no contenían la misma cantidad envasada (productos Bogar y crema despigmentante), ya que la empresa no dispone de tecnología adecuada para el envasado de los productos tanto líquidos como sólidos, el envasado se lo realiza en forma manual. ✓

CRITERIO:

Se debería entregar todos los envases con la cantidad exacta envasada.

CAUSA:

Falta de liquidez de la empresa para comprar una máquina que permita llenar los envases con la cantidad exacta.

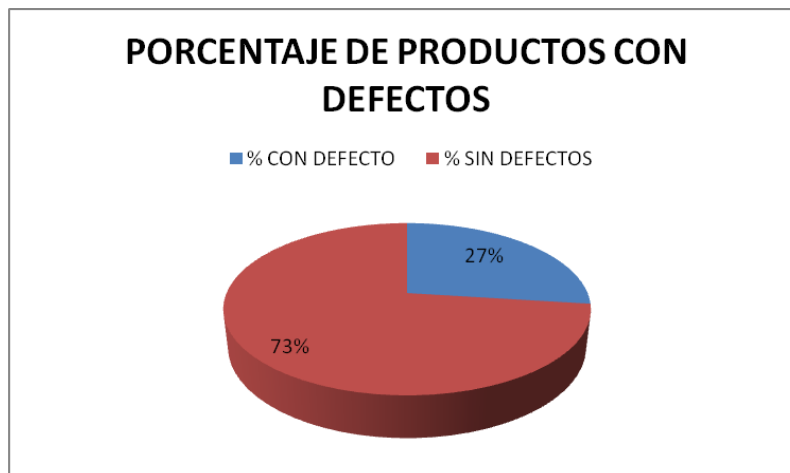
EFFECTO:

Pérdida de tiempo al envasar a mano, posible pérdida de clientes, reclamos continuos y posibles desperdicios.

✓ Chequeado con las facturas originales de la muestra obtenida.

Referencia 1 / 2P/T # 20

CALIDAD DEL SERVICIO	$\frac{\text{Productos entregados con defectos}}{\text{Cantidad de productos entregados}} = \frac{181}{248} = 72.98\%$
----------------------	--



	AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA HERFALAB CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	P/T # 026
HOJA DE HALLAZGOS INDICADORES- EFICIENCIA		
<p>CONDICIÓN: De las 258 facturas 24 se encuentran sin firmas de recepción. ✓</p> <p>CRITERIO: Las 248 facturas deberían tener la firma de recepción.</p> <p>CAUSA: No se está prestando la debida atención por las faltas de firmas de recepción, no se están revisando los documentos.</p> <p>EFFECTO: Posibles facturas que no sean cobrables, falta de identificación legal del cliente, posibles pérdidas económicas. No se puede identificar a la persona que recibió la mercadería ya que los documentos no tienen firmas.</p> <p style="text-align: right; color: red;">Referencia 1 / 2P/T # 20</p> <p style="color: red;">✓ Con las facturas originales de la muestra obtenida.</p>		
EFICIENCIA EN EL TRABAJO	$\frac{\text{Facturas con firmas de recepción}}{\text{Facturas recibidas}}$	$= \frac{224}{248} = 90,32\%$

	AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA HERFALAB CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	P/T # 027
HOJA DE HALLAZGOS INDICADORES- EFICIENCIA		
<p>CONDICIÓN: De las 258 facturas 22 se encuentran sin guías de remisión. ✓</p> <p>CRITERIO: Las 248 facturas deberían tener la guía de remisión.</p> <p>CAUSA: Falta de control a la empresa de transporte que entrega la mercadería.</p> <p>EFFECTO: Sin la firma en la guía de remisión no se podría hacer reclamos.</p> <p>✓ Chequeado con las guías de remisión originales Referencia 1 / 2P/T # 20</p>		
EFICIENCIA EN EL TRABAJO	$\frac{\text{Facturas con guías de remisión}}{\text{Facturas recibidas}}$	$= \frac{226}{248} = 91,12\%$

	AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA HERFALAB CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2010	P/T # 028
HOJA DE HALLAZGOS INDICADORES- EFICIENCIA		
<p>CONDICIÓN:</p> <p>De las 258 facturas 49 se encuentran han sido llenadas manualmente. ✓</p> <p>CRITERIO:</p> <p>Las 248 facturas deberían ser impresas por el sistema informático.</p> <p>CAUSA:</p> <p>No se han preocupado por corregir el sistema informático que esta presentando molestias al momento de facturar.</p> <p>EFFECTO:</p> <p>Posibles facturas corregidas o no verdaderas. ✓ Chequeadas con las facturas originales de la muestra obtenida.</p> <p style="text-align: right; color: red;">Referencia 1 / 2P/T # 20</p>		
SISTEMA INFORMÁTICO	$\frac{\text{Facturas emitidas por el sistema informático}}{\text{Facturas emitidas}} = \frac{199}{248} = 80,24\%$	

Otro indicador de gestión que podría utilizarse en esta empresa es el de la eficiencia en el tiempo, sin embargo al no tener disponible los registros de tiempo empleado en la elaboración de los productos no se lo pudo realizar, quedando como una recomendación realizarlo:

$$\text{EFICIENCIA EN EL TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$$

Referencia: P/T # 007

INFORME DE AUDITORÍA

Cuenca, 15 de julio del 2011

Sres.

LABORATORIOS HERFALAB CIA. LTDA.

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Presentamos nuestro informe de auditoría de gestión realizada al departamento de producción del Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.

El desarrollo de nuestra auditoría se realizo durante el periodo de 65 días hábiles aplicando las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y en consecuencia se incluyo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de Auditoria que consideramos necesarios para la ejecución.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen los resultados se encuentran expresados en los comentarios y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

.....
MARIA CRISTINA ARIAS

.....
VILMA ALICIA CARDENAS

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

El presente examen de auditoría de la empresa “Laboratorios Herfalab Cía. Ltda.” ha sido realizado con el fin de controlar y mejorar la gestión del departamento de producción de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un examen de auditoría de gestión al departamento de producción de la empresa “Laboratorios Herfalab” con el fin de comprobar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, proporcionando a la gerencia un informe de recomendaciones que fortalezcan la gestión del departamento de producción y de las demás áreas que afecta directa o indirectamente el proceso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles de eficacia, eficiencia y economía para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.
- Determinar el nivel de riesgo del departamento de producción con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.
- Realizar una evaluación de control interno a la empresa para detectar áreas críticas dentro del proceso de producción y oportunidades de mejora en el mismo.
- Entregar el informe final de auditoría a la gerencia con las conclusiones y recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del proceso de producción de la empresa.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen de auditoría de gestión al departamento de producción de Laboratorios Herfalab cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

CRONOGRAMA

Planificación preliminar	6
Planificación específica	10
Programación	4
Evaluación del control interno	5
Análisis de Riesgos de auditoria	5
Aplicación de técnicas y procedimientos, papeles de trabajo, y hallazgos de auditoria	30
Comunicación de resultados	5
Total	65 días

RECURSOS MATERIALES

Para realizar la auditoría de gestión se requiere de los siguientes materiales:

- 2 computadoras
- 1 impresora
- 2 resmas de papel bond
- 4 esferográficos
- 2 cartuchos negro y a colores
- 10 carpetas
- 2 lápices
- 2 borradores

BASE LEGAL

- La base legal que rige las actividades de la empresa es la siguiente:
- Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública
- Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Cuenca
- Certificado de Calificación de la Pequeña Industria otorgado por el MIPRO
- Registro Único de Contribuyentes SRI
- Certificado Único de Funcionamiento otorgado por la Municipalidad de Cuenca
- Autorización del CONSEP para la obtención de sustancias controladas.

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Laboratorios Herfalab Cía. Ltda. es una empresa fundada el 5 de Noviembre del 2009 en la Notaria Séptima Cantonal de Loja, con un capital social de 408 dólares dividido en 408 participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar cada una. La empresa inicia sus funciones en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, arrendando un local ubicado en la calle Fray Bartolomé de las Casas y Fray Luis de León.

Esta empresa brinda un servicio en el área de la salud, con la preparación de recetas magistrales individualizadas y además se dedica a elaborar productos farmacéuticos, de aseo y asepsia para uso humano y de instalaciones, comprometiéndose a satisfacer los requerimientos de los clientes de la mejor manera.

MISIÓN

El laboratorio farmacéutico Herfalab Cía. Ltda. tiene como misión, el diseño, producción, desarrollo e investigación de medicamentos, productos dermatocosméticos y productos de diagnóstico.

VISIÓN

La visión de esta empresa es construirse un laboratorio pionero en nuevas formas farmacéuticas y nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades farmacológicas de los pacientes.

RESULTADOS DEL EXAMEN
LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
ÁREA DE PRODUCCIÓN

HOJA DE HALLAZGOS # 1

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

EL 85% DE LOS PEDIDOS FUERON ENTREGADOS EN FORMA PUNTUAL

La empresa tenía previsto entregar un total de 855 pedidos en el período analizado; después de aplicar la muestra se determinó que de los 248 pedidos solo 211 pedidos fueron entregados de manera oportuna.

En relación a la meta establecida de entregar los 248 pedidos se entregaron solo 211 existiendo una ineficiencia del 15%.

Del análisis realizado pudimos determinar que esta ineficiencia se debió a la falta de numeración en las notas de pedido que no permiten su correcta identificación, ubicación y orden. Además el pedido de la materia prima no se lo realiza de manera planificada, no se obedecen los mínimos y máximos de los stocks en bodega lo que ha incidido en el retraso de los pedidos.

De nuestro análisis se determinó que la empresa no le da interés a la numeración de las órdenes de pedido y por lo tanto no se pueden controlar con exactitud los despachos.

Recomendación 5:

Al Jefe administrativo financiero:

La numeración de los documentos es muy importante para poder seguir con la secuencia numérica tanto para la producción como para el control administrativo y financiero; por lo tanto se recomienda numerar las órdenes de pedido y todos los documentos que intervengan en la producción sin excepción alguna. Además se recomienda que se implante un sistema de adquisiciones de materia prima que

impida los desabastecimientos de la misma, es importante que se preste atención al cumplimiento de los pedidos de los clientes ya que así se afianza un buen mercado y un futuro empresarial en progreso.

**LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN**

HOJA DE HALLAZGOS # 2

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

EL 72,98% DE LOS PEDIDOS FUERON ENTREGADOS SIN DEFECTOS

La empresa tenía previsto entregar los 855 de los pedidos sin defectos; pero de la muestra examinada obtuvimos que de los 248 pedidos, 67 tuvieron defectos.

Del estudio realizado pudimos determinar que los defectos que se encontraron tuvieron como causa el envasado manual, que ha provocado que muchos de los envases no vayan completos y una pérdida de tiempo para el personal que realiza el envasado.

La venta de productos con defectos da como resultados una pérdida de la imagen corporativa, posibles clientes insatisfechos y futuras pérdidas económicas.

Recomendación 6:

Al Jefe Administrativo Financiero, al Jefe de Producción, al Jefe de Ventas

La ubicación de una empresa en el mercado depende de la calidad del producto que se venda, por lo tanto es muy importante que se determinen responsables de la calidad del producto, además se debe proponer la adquisición de una maquinaria de alta tecnología que garantice el llenado exacto del producto, como una inversión a largo plazo.

LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN

HOJA DE HALLAZGOS # 3

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

EL 90,32% DE LAS FACTURAS TIENEN FIRMA DE RECEPCIÓN

De la muestra obtenida pudimos determinar que, 24 facturas no tuvieron una firma que respalde la recepción de la misma, la firma de recepción garantiza que el producto ha sido entregado sin novedad, siendo de vital importancia su constancia en el documento.

De acuerdo al indicador establecido pudimos determinar que existe una ineficiencia del 9,68%.

Recomendación 7:

Al Jefe Administrativo Financiero:

Llevar el control de las facturas firmadas es importante para establecer responsables de los pagos de las mismas, para un buen control administrativo es importante cruzar la información que viene de producción con ventas, además se debe poner un responsable de llevar un registro por cliente con el número de factura que debe revisar las firmas en cada de ellas.

**LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN**

HOJA DE HALLAZGOS # 4

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

EL 91,12% DE LAS FACTURAS TIENEN GUÍA DE REMISIÓN

De la muestra obtenida pudimos determinar que, 22 facturas no tuvieron guía de remisión que respalde el servicio de transporte en forma adecuada.

De acuerdo al indicador establecido pudimos determinar que existe una ineficiencia del 8.88%.

Recomendación 8:

Al Bodeguero:

Llevar el control de las guías de remisión firmada por el cliente, garantiza que el producto ha sido entregado en buenas condiciones y constituye un respaldo del servicio dado.

**LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN**

HOJA DE HALLAZGOS # 5

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

EL 80,24% DE LAS FACTURAS SON LLENADAS MANUALMENTE

El sistema de facturación es de mucha importancia para el control administrativo y financiero, ya que todo lo que se ingresa al sistema queda de respaldo, caso contrario si las facturas son llenadas a mano no queda respaldo en el sistema, pudiendo generar errores e inclusive se pueden dar fraudes.

Del estudio realizado se determinó que de las 248 facturas emitidas 49 fueron llenadas manualmente presentando una ineficiencia en el sistema informático del 19,76%.

Recomendación 9:

Al Jefe Administrativo Financiero:

El tener un sistema informático eficiente garantiza que la empresa mache bien, por lo tanto se recomienda revisar el sistema y de no corregirse el problema al momento de la facturación, se tiene que cambiar de programa.

Cada producto elaborado por la empresa se anota en un registro de la producción, sin embargo en tal documento no existen firmas de responsabilidad que indique quien participo en el proceso de producción.

**LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN**

HOJA DE HALLAZGOS # 6

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

NO EXISTE CONTROL DE LAS MUESTRAS MEDICAS

La empresa no dispone de un registro de control en cuanto a la cantidad de muestras médicas elaboradas y entregadas a cada visitador, así como tampoco un registro de las que se han entregado a los clientes.

Al no existir registros de control de estas muestras no se puede valorar los beneficios con relación a las ventas y al costo incurrido.

Recomendación 10:

Al Jefe Administrativo Financiero:

Establecer una política en las entregas de muestras médicas que puede ser de acuerdo a volumen de ventas, a las visitas diarias o de acuerdo al cliente (mayorista o minorista).

Se debe exigir a los vendedores un reporte de las muestras entregadas con su respectivo justificativo además se debe dar charlas a los vendedores sobre la importancia de economizar recursos ya que en el futuro irán en su beneficio.

LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN

HOJA DE HALLAZGOS # 7

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

LOS PRODUCTOS EN CUARENTENA NO TIENEN IDENTIFICACIÓN DE LOTE

Luego de la elaboración de un lote de productos, uno de ellos es separado para mantenerlo en observación, sin embargo estos productos no tienen una identificación del lote y fecha en la que fueron elaborados.

El control de calidad del producto debe realizarse bajo un estricto control de vigilancia en el que se pueda tener registrado la fecha de elaboración, el lote al que pertenece, la persona responsable de la producción.

El descuido por parte del personal de debe a que no ha habido ningún tipo de reclamos en la producción, esto ha llevado a tener la confianza de que no sucederá ninguna novedad con los productos y por eso no se ha llevado a cabo este control.

En caso de que sucediera algún reclamo por parte de los clientes con el producto elaborado, no se podrá distinguir a que lote corresponde para hacer las correcciones debidas. Además la persona encargada de la elaboración de dicho lote quedará sin la responsabilidad de las consecuencias de una falta de control.

No se puede tener un exceso de confianza en ninguna parte del proceso productivo ya que puede tener consecuencias desfavorables para la empresa, todo se tiene que ir de acuerdo a las normas de producción.

Recomendación 11:

Al Jefe Administrativo Financiero, al Jefe de Producción:

Establecer un departamento o persona que maneje el control de calidad de los productos, desde su inicio hasta que son llevados a cuarentena.

Una vez llevados a cuarentena se recomienda sean plenamente identificados.

**LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN**

HOJA DE HALLAZGOS # 8

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

NO SE LLEVA UNA CONTABILIDAD DE COSTOS

La contabilidad de costos en una empresa es muy importante ya que nos permite conocer con exactitud el costo incurrido para elaborar un producto, caso contrario se pueden generar pérdidas y hasta quiebras.

La administración no le da importancia a la contabilidad de costos solo se lleva la contabilidad general.

Recomendación 12:

Al Gerente, al Jefe Administrativo Financiero:

Dispondrá la aplicación de la contabilidad de costos en la empresa, de manera urgente a fin de determinar con fiabilidad los costos reales incurridos y los márgenes de utilidad tolerables.

LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA.
AREA DE PRODUCCIÓN

HOJA DE HALLAZGOS # 9

Período: 01-Enero-2010 31-Diciembre-2011

NO SE REGISTRAN FIRMAS DE RESPONSABILIDAD EN LOS DOCUMENTOS DE PRODUCCIÓN

Cada producto elaborado por la empresa se anota en un registro de la producción, sin embargo en tal registro no existen firmas de responsabilidad que indique quien realizó la producción.

Cada vez que se llena un documento que sirve de respaldo y fe de cumplimiento de una disposición se debe hacer constar las firmas de responsabilidad de quien ha sido responsable de los productos elaborados.

La administración trabaja bajo un sistema de confianza entre las personas que laboran en la empresa, por lo que no han visto la necesidad de registrar firmas de responsabilidad en los documentos indicados para este proceso.

En caso de presentarse algún tipo de inconvenientes, no se podrá determinar responsabilidades sobre los hechos.

Recomendación 13:

Al Gerente, al Jefe Administrativo Financiero:

Se recomienda exigir que en todo producto y proceso consten las firmas de responsabilidad, fechas y todos los datos que permitan un control eficiente y eficaz.

Realizar un seguimiento a cada proceso con el fin de cumplir con las normas de calidad.

Establecer un responsable para el control de calidad de la producción y de la administración.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

De la presente investigación se han establecido las siguientes conclusiones, en el campo académico, empresarial u organizacional y social.

En el académico, nos ha permitido aplicar los conocimientos obtenidos en la Universidad, que se han puesto en práctica en los LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA., lo cual incidirá en la comunidad a través de la mejora de la empresa.

En el proceso de ejecución de la investigación de la presente tesis, a través del desarrollo de cada uno de los capítulos, se fue cumpliendo el objetivo general de la auditoría de gestión, como es la evaluación del sistema de control interno y evaluar los indicadores de gestión, los cuales no han sido establecidos, manteniendo información limitada de los diferentes procesos.

El proceso sistémico de la auditoría de gestión se aplicó en todas sus fases, desde el diagnóstico preliminar con la obtención de la información y documentación, que sirvió de base para la planificación del examen, la identificación de los componentes y el enfoque de auditoría, la evaluación del control interno a través de cuestionarios, midiendo el nivel de confianza de sus componentes y el programa específico de auditoría, generando papeles de trabajo de respaldo de los informe de control interno y final de resultados, con los hallazgos más importantes y sus recomendaciones. En las diferentes fases de la auditoría, se aplicaron las técnicas y procedimientos de auditoría, que son aplicables a cualquier tipo de auditoría.

Es fundamental en el proceso de planificación hacer una Evaluación del Sistema Control Interno, para conocer los niveles de confianza y riesgo, que permite establecer los puntos o áreas débiles a ser examinados, preparando el programa de auditoría a ser aplicado. Esta metodología permitió enfocar con mayor precisión el examen hacia las actividades débiles, en procura de expedir recomendaciones para mejora. Se estableció un nivel de confianza del 70%, afectando en todos los componentes.

Laboratorio Herfalab al permitir el desarrollo de esta Auditoría, ha podido conocer cuan eficientes y eficaces son sus procesos, determinando sus fortalezas y debilidades, enfocando sus objetivos y metas con lo que logrará en un futuro mejorar su gestión administrativa y financiera, que permita medir y evaluar periódicamente los resultados y se tomen las acciones correctivas de mejora.

Estos resultados se expresan en el informe final, como las siguientes:

- Los documentos que sirven de respaldo a las operaciones han sido diseñados de forma casi rudimentaria debido al desconocimiento que tienen en el área administrativa los funcionarios de la empresa, lo cual reduce la posibilidad de un manejo adecuado de la información.
- No se han establecido indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, objetivos específicos y metas.
- No se puede realizar una evaluación del desempeño de las actividades asignadas a cada funcionario por el desconocimiento de la aplicación de indicadores de gestión como una herramienta de apoyo.
- No se cuenta un sistema de información integrado, que provea suficiente información para la medición de indicadores, como el caso del programa empleado en una farmacia.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos y demás bibliografía privada y pública de auditoría de gestión, estableciendo los procedimientos requeridos según las circunstancias, básicamente los procedimientos, técnicas y metodología del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

La metodología aplicada de la auditoría de gestión, permitirá que el presente trabajo investigativo sirva de consulta para futuras generaciones de estudiantes de la Universidad, así como profesionales de esta rama, siempre tratando de mejorarlo.

Para la entidad auditada, LABORATORIOS HERFALAB. CÍA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, constituye un aporte valioso para que a través de la socialización realizada permita la implantación de las recomendaciones para mejorar los procedimientos establecidos.

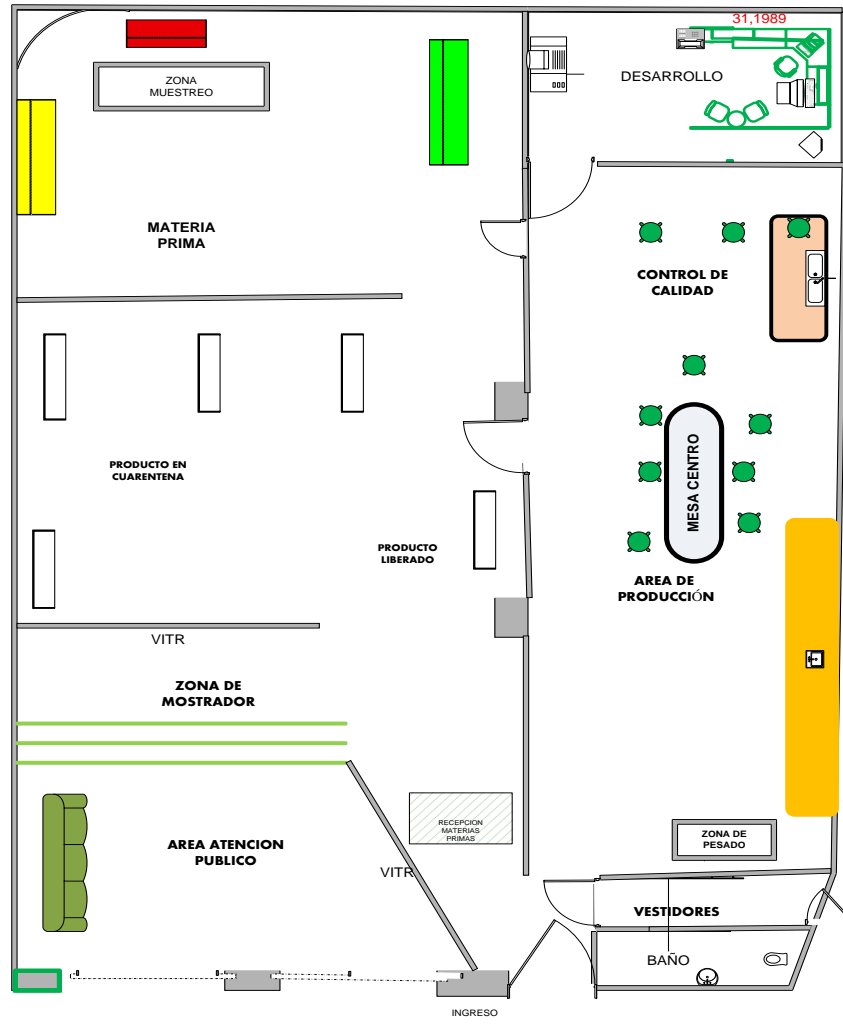
Las principales recomendaciones del trabajo son:

- Establecer una planificación estratégica, que contenga objetivos y metas, actividades, debidamente cuantificadas, con los indicadores de eficiencia y eficacia y economía.
- La empresa debe implementar indicadores de gestión como herramientas de apoyo en todos los procesos, que permitan medir el cumplimiento del desempeño de las actividades, funciones y el logro de sus objetivos planteados.
- Evaluar periódicamente los indicadores, que permita monitorear los resultados parciales y se den las acciones de mejora.

- Determinar los procedimientos para contar con información para medir los indicadores así como los factores de calidad, en cada uno de los departamentos en forma integral.
- Se recomienda realizar con frecuencia este tipo de auditoría de gestión, pues es una herramienta que permite implementar correcciones oportunas para llegar a cumplir con las metas de la empresa.

ANEXOS

PLANO DE LABORATORIO HERFALAB®



BIBLIOGRAFIA

Formulario Magistral 2010 del Laboratorio Herfalab Cía. Ltda.

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capítulo/844816928X.pdf>

<http://www.youtube.com/watch?v=Jwvin9pb1ac>

Thompson Jr., Arthur A., Administración Estratégica Teoría y casos, décimo quinta edición. Edit. Mc Graw Hill.

Liliana E. Gnazzo, Gestion de los negocios internacionales. Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V 2007

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

Guía didáctica auditoría I, UTPL, 2008

<http://definición.de/modelo.de.gestión/>.

Manual de auditoría de gestion de la Contraloría General del Estado, 2002

Members.tripod.com/-Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

Maldonado E.Milton K, Auditoría de Gestion, 2006

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audijets.htm>

<http://sisbib.unmsn.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

www.buenastareas.com/ensayos/indicadores.../1194340.html

Gaitan Estupinan Rodrigo : Control Interno y Fraudes, Bogota, Eco ediciones

<http://www.contraloria.gov.ec./documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>

<http://exa.unne.edu.ar/depar/arias/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>

INDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA.....	II
DECLARACION Y CESION DE DERECHOS.....	III
AUTORIA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
INDICE DE CONTENIDOS	
RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
CAPÍTULO I :	
1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Descripción de la empresa.....	3
1.2 Base legal.....	13
1.3 Estructura organizacional.....	14
1.3.1 Organigrama estructural.....	16
1.3.2 Organigrama funcional.....	16
1.3.3 Asignación de directivos.....	17
1.4 Plan estratégico.....	17
1.5 Misión.....	19
1.6 Visión.....	19
1.7 Valores.....	20
1.8 Objetivos.....	21
1.8.1 Objetivo general.....	21
1.8.2 Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II:	
2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1 Concepto de auditoría.....	23
2.2 Concepto de gestión.....	24
2.3 Base conceptual de auditoría de gestión.....	24
2.4 Definición de la auditoría de gestion según varios organismos nacionales e internacionales.....	25
2.5 Antecedentes.....	26
2.6 Objetivos de la auditoría de gestión.....	26

2.7	Alcance.....	27
2.8	Concepto de las 5 Es.....	27
2.9	Diferencias y semejanzas entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera...	28
2.10	Proceso de la auditoría de gestión.....	29
2.11	Indicadores para la auditoría de gestión.....	33
2.12	Herramientas para la auditoría de gestión.....	36
2.12.1	Control interno.....	3i
2.12.2	Riesgos en la auditoría de gestión.....	39
2.12.3	Evidencias de auditoría.....	41
2.12.4	Técnicas utilizadas.....	43
2.12.5	Papeles de trabajo.....	44

CAPÍTULO III

3.	Aplicación práctica de la auditoría de gestión.....	46
3.1	Introducción.....	46
3.2	Fase I: Planificación preliminar.....	47
4.	Programa de auditoría.....	49
5.	Planificación específica.....	58
6.	Fase III: Ejecución.....	71
	Informe de auditoría de gestión.....	90
	Conclusiones y recomendaciones.....	105
	Anexos.....	109
	Bibliografía.....	111

ANEXO 1



Imagen del local de funcionamiento de la empresa Herfalab Cia. Ltda.



Despacho de gerencia



Despacho de planificación y ventas.



Oficinas administrativas (planificación, ventas, asesoría académica).



Almacenamiento de materias primas e insumos



Zona de reactivos peligrosos



Equipos de producción (mezcladora para semisólidos)



Máquina mezcladora de líquidos y geles



Zona de producción (pesado)



Área de producción de lotes de productos



Control de calidad (equipo potenciómetro para medir el pH)



Equipos de seguridad y señalización



Almacenamiento de producto terminado



de productos en cuarentena

Almacenamiento