



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**PLAN DE TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN FINANZAS Y CONTADOR PUBLICO AUDITOR**

**AUDITORIA FINANCIERA APLICADA A LABORATORIOS  
ECUAROWE S.A. DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS  
FARMACEUTICOS PARA EL CONSUMO HUMANO.**

**CESAR MAURICIO VALLEJO ALMEIDA**

**DIRECTOR: DR. Luis Rodríguez  
CODIRECTOR: ECON. GALO CAIZAPANTA**

**SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2006**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis "AUDITORIA FINANCIERA APLICADA A LABORATORIOS ECUAROWE S.A. DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS PARA EL CONSUMO HUMANO"; en su estructura consta de cinco capítulos y tres anexos.

En el Capítulo Primero; se desarrolla los Aspectos Generales en los que se detallan todas las características de la empresa en los que se desarrollara el trabajo de auditoria; como son sus antecedentes, marcos legales, estructura entre los más importantes.

En el Capítulo Segundo; menciona el Análisis Situacional en los que Laboratorios Ecuarowe S.A., se desarrolla en el mercado Ecuatoriano, mencionando lo factores o influencias en los que se ve inmersa el Laboratorio y que servirán como parámetros de medición en el trabajo de Auditoria.

En el Capítulo Tercero; detalla el Direccionamiento Estratégico, en los que básicamente se menciona los lineamientos o políticas en los que se enmarca o se ha fijado el Laboratorio Farmacéutico para su funcionamiento; en los que se puede destacar la Visión, Misión, objetivos y políticas.

En el Capitulo Cuarto; de desarrolla el Caso Practico, en donde se encuentra en primera instancia una síntesis de sustentos teóricos en los que se fundamenta la el trabajo de tesis, detallando todos los puntos a seguir; posterior a esto, se encuentran desarrollados los pasos prácticos realizados en el campo.

En el Capitulo Quinto, se detallan las conclusiones y recomendaciones propias de una Auditoria Financiera de Laboratorios Ecuarowe S.A.

En los Anexos se incluyen cinco conjuntos de documentos que son fundamentales en el desarrollo y culminación del trabajo en campo; son cédulas, reportes e informes que poseen información como el trabajo de Planificación, ejecución de la auditoria, Carta de aceptación del trabajo, Informe de Auditoria y Carta a la Gerencia.

En suma, el presente trabajo investigativo observa la estructura básica, científica, técnica y practica, tendientes al logro de los objetivos propuestos para el desarrollo de la Auditoria Financiera.

## INDICE

### **CAPÍTULO I – Aspectos Generales**

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Base Legal	2
1.1.2.	Objetivos de la empresa	13
1.2.	La Empresa	14
1.2.1.	Reseña Histórica	17
1.2.2.	Organigramas	19
1.2.2.1.	Organigrama Estructural	21
1.2.2.2.	Organigrama Funcional	23
1.2.2.3.	Organigrama de Personal	31

### **CAPÍTULO II – Análisis Situacional**

2.2.	Análisis Interno	32
2.1.1	Áreas Financieras	33
2.1.1.1	Facturación	33
2.1.1.2.	Tesorería	36
2.1.1.3.	Inventarios	38
2.1.1.4.	Contabilidad Central	39
2.2.	Análisis Interno	40
2.2.1	Influencias Macroambientales	40
2.2.1.1.	Factor Demográfico	41
2.2.1.2.	Factores Socioculturales	41
2.2.1.3.	Factores Económicos	41
2.2.1.4.	Factores políticos y sociales	42
2.2.1.5.	Factor Tecnológico	43
2.2.2.	Influencias Microambientales	43
2.2.2.1	Proveedores	44
2.2.2.2	Intermediarios	44
2.2.2.3	Clientes	45
2.2.2.4	Competencia	45

### **CAPÍTULO III - Direccionamiento Estratégico**

3.1.	Misión	46
------	--------	----

3.2.	Visión	48
3.3.	Objetivos de la Empresa	48
3.4.	Políticas	49
3.5.	Estrategias	52
3.6.	Principios y Valores	58
<b>CAPÍTULO IV - Caso Práctico</b>		
4.1	Acuerdo de términos de trabajo	60
4.2	Recopilación de información	65
4.2.1	Entendimiento del Negocio	65
4.2.2	Situación del Negocio	66
4.2.3	Características del Negocio	68
4.2.4	Entendimiento del Sistema Contable	69
4.2.5	Unidades de auditoria	70
4.3	Desarrollo de la estrategia de auditoria	71
4.3.1	Evaluación Del Riesgo Inherente	71
4.3.1.1	Realización de la Evaluación	73
4.4	Planificación de la Auditoria	75
4.4.1	Determinar la materialidad planeada	75
4.4.2	Revisión analítica preliminar	77
4.4.3	Determinación de las áreas significativas para una auditoria	80
4.4.4	Evaluación del ambiente de control	82
4.4.5	El perfil de riesgo	86
4.4.6	Determinación de la naturaleza y del alcance de los procedimientos de auditoria	87
4.4.7	Logística y documentación de planeación	89
4.5	Ejecución de la Auditoria Financiera	97
4.5.1	Procedimientos de control y pruebas de los controles	97
4.5.1.2	Objetivos	98
4.5.1.3	Segregación de responsabilidades	98
4.5.1.4	Tipos de procedimiento de control	99
4.5.1.5	Evaluación del riesgo de los procedimientos de control	101
4.5.1.6	Guías del Plan de auditoria	102
4.5.2.	Procedimientos analíticos substantivos	103
4.5.2.1	Evaluación de los resultados de los pas	104

4.5.3.	Otros procedimientos substantivos	106
4.5.4	Responsabilidades, revisión y asesoría en relación con el trabajo resumen	109
4.5.4.1.	Responsabilidades en relación con el trabajo según el enfoque de la Firma	109
4.5.4.2.	Revisión y asesoría	111
4.6	Formación de una opinión	114
4.6.1	Determinación del dictamen apropiado	116
4.7	Elaboración del Informe de Auditoría	116
4.7.1	Elementos básicos del Informe de auditoría	117
4.7.2	Cartas de observaciones y sugerencias	118
4.7.3.	Elementos básicos del Informe de auditoría	119
<b>CAPÍTULO V - Conclusiones Y Recomendaciones</b>		
	Conclusiones	121
	Recomendaciones	122
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	123

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes**

Laboratorios Ecuarowe, fue constituido en la ciudad de Guayaquil el 25 de Junio del 1999. La inmejorable calidad de sus medicamentos fabricados en las plantas del grupo del exterior, le ha permitido lograr la aceptación en el mercado Ecuatoriano.

En el poco tiempo de funcionamiento de Laboratorios Ecuarowe ha pasado ser una compañía reconocida en el Ecuador como la Farmacéutica que posee productos de alta calidad, precios accesibles al mercado Ecuatoriano y que ha alcanzado niveles altos en las importaciones de medicamentos por el alto porcentaje de ofertantes de sus productos. Su variedad de productos de diferentes líneas medicas hacen Ecuarowe sea un laboratorio competitivo en el mercados nacional.

Laboratorios Ecuarowe S.A. distribuye sus medicamentos para todos los mercados de Ecuador desde sus oficinas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, contando con los servicios de una distribuidora farmacéutica llamada “Leterago del Ecuador” quien es parte relacionada de Ecuarowe por compartir administración y quien tiene un inventario para la entrega inmediata de todos los medicamentos en los diferentes puntos de venta.

Los accionistas del Laboratorio mirando la visión de crecimiento en el Ecuador, adquirieron en primera instancia a Laboratorios Farmacéuticos Acromax y

posterior a esto constituyeron el Laboratorios Ecuarowe S.A que es encargada de la importación, logística, marketing, ventas y cobro de dichas ventas de medicamentote consumo humano.

### **1.1.3. Base Legal**

Laboratorios Ecuarowe S.A., está sujeto y se rige bajo códigos, leyes, reglamentos y estatutos; y que se mencionan los principales a continuación:

- **Constitución Política de la República**

La Constitución Política de la República del Ecuador es por excelencia la norma suprema del Estado y bajo la cual deben estar regidas todas y cada una de las actuaciones de las personas, sean éstas naturales o jurídicas; es decir que, para la constitución de una empresa siempre se tendrá que observar primero lo que dispone la Constitución Política sobre la materia.

- **Ley de Compañías**

La aplicación de esta Ley es fundamental en la constitución de las compañías. Laboratorios Ecuarowe S.A. se rige principalmente por la Sección VI que trata de las Compañías Anónimas, esta sección da lineamientos por los cuales deben dirigirse todas las empresas constituidas como sociedades anónimas.

- **Código de Trabajo**

Este Código regula las relaciones entre empleadores con trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

El Código de Trabajo indica los tipos de contratos bajo los cuales se puede contratar un trabajador, formas por las cuales debe ser remunerado,



obligaciones que tiene tanto el trabajador como el empleador, duración máxima de la jornada de trabajo, vacaciones a que tiene derecho el empleado a gozar anualmente, forma en que debe ser remunerado el empleado, participación de los trabajadores en utilidades de la compañía, causas para la terminación del contrato de trabajo, desahucios y despidos intempestivos, el derecho al fondo de reserva el cual el empleador debe abonar una suma equivalente a un mes de sueldo por cada año completo a todos los trabajadores que presten sus servicios por más de un año en la institución, jubilación, entre los mas importantes.

- **Código de Comercio**

Laboratorios Ecuarowe S.A. se afilio a la Cámara de Comercio de Guayaquil el 1 de noviembre de 1999, afiliación que le permite la aplicación del Código de Comercio a la empresa.

Dentro de este Código se puede encontrar definiciones relacionadas con: comerciantes, personas intervinientes en el comercio, actos de comercio, contratos y obligaciones mercantiles, y en general documentos indispensables en las relaciones comerciales, y así se tiene:

“Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.”<sup>1</sup>

- **Código Tributario**

Las disposiciones de dicho Código regulan las relaciones entre los contribuyentes que son los sujetos pasivos del tributo y el Estado como sujeto

---

<sup>1</sup> CÓDIGO TRIBUTARIO, Sexta Edición, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador, 2002, Págs. 1-2

activo de los mismos. En base a este cuerpo legal la administración tributaria tiene las facultades de reglamentar, determinar, resolver, sancionar y recaudar los tributos (entiéndase por tributos los impuestos, tasas y contribuciones especiales o de mejora). Esto quiere decir, que la administración tributaria a más de las gestiones de determinación y recaudación de los tributos (que son sus gestiones primordiales), tiene la gestión de resolver las reclamaciones que contra ella se presenten.

Por consiguiente las disposiciones de este Código tienen que ser aplicadas en todo momento por la empresa, para la correcta administración y funcionamiento de la misma y de esta manera evitarse sanciones fiscales y tributarias.

Para entender mejor la aplicación de esta Ley, se tomará las disposiciones contenidas en los siguientes artículos:

“Art. 1.- **Ámbito de Aplicación.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Art. 4.- **El Contenido de la Ley.**- Las Leyes Tributarias determinarán el objeto imponible, los sujetos activo y pasivo, la cuantía del tributo o la forma de establecerla, las exenciones y deducciones; y, los reclamos o recursos que deban concederse conforme a este Código.”<sup>2</sup>

#### ▪ **Ley de Seguridad Social**

La Ley de Seguridad Social al igual que el Código de Trabajo establece normas que amparan al trabajador y sus derechos primordialmente, así esta

---

<sup>2</sup> CÓDIGO TRIBUTARIO, Sexta Edición, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador, 2002, Págs. 1-2

Ley determina principios fundamentales universalmente reconocidos, sobre los cuales se basa la protección prestada a los sectores más vulnerables como son los trabajadores o empleados.

“Art. 1.- Principios Rectores.- El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.”<sup>3</sup>

Por consiguiente, la empresa aplica la presente Ley en todo cuanto se relaciona con la Seguridad Social de sus trabajadores.

#### ▪ **Ley de Registro Único de Contribuyentes**

El Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyente.- establece: “Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.”<sup>4</sup>

Así podemos determinar que todas las personas que vayan a dedicarse a cualquier actividad económica en el país están en la obligación de obtener el correspondiente RUC para que puedan desempeñar sus funciones, cualesquiera que éstas fueren.

#### ▪ **Ley de Régimen Tributario Interno**

---

<sup>3</sup> GUÍA NACIONAL DE TRIBUTACIÓN, Ley de Seguridad Social, Ecuador, Sin Edición y Editorial, 2006, Pág. 14

<sup>4</sup> LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Ley del R.U.C., Segunda Edición, Corporación de Estudios Publicitarios, 2001, Pág. 2

La Ley de Régimen Tributario Interno es a quien le corresponde legislar lo referente con la determinación y recaudación de los impuestos, en especial el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado (IVA); en consecuencia la aplicación de esta Ley será primordial en el desarrollo de las actividades de la entidad.

- **Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno**

El Reglamento de Aplicación a la Ley, como su nombre lo indica, es la norma adjetiva que determina como y cuando se va a aplicar la ley sustantiva; es decir que las normas expresas que se encuentran estipuladas en la Ley van a ser reguladas por el Reglamento de Aplicación a la Ley.

- **Ley Orgánica de Aduanas**

El conocimiento y aplicación de esta Ley resulta de gran utilidad para la empresa por cuanto una de sus actividades principales es la importación de toda clase de pisos necesarios en la construcción. Siendo la Ley Orgánica de Aduanas quien regula el tráfico internacional de mercancías.

“Art. 1.- La presente Ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.”<sup>5</sup>

- **Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas**

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas regula la manera como ha de realizarse la determinación y recaudación de los tributos que por concepto de tasas aduaneras deben ser canceladas por actividades como importaciones y exportaciones.

---

<sup>5</sup> <http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html>

- **Ley de Cheques**

La Ley de Cheques regula todo lo referente al cheque, el cual dentro de la empresa es un instrumento de comercialización (pagos y cobros); la misma determina los requisitos indispensables y solemnes de este.

- **Reglamento a la Ley de Cheques**

El Reglamento a la Ley de Cheques sirve para la aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley de Cheques, así se encuentra la normativa relativa a la emisión y la forma del cheque, al cobro, al endoso, etc., que hacen necesario el conocimiento y aplicación de este reglamento, no solo para las empresas, sino también para el común de las personas que en la vida diaria hacen del cheque un documento financiero muy utilizado para realizar tareas de carácter financiero.

- **Reglamento de Facturación**

Este reglamento permite regular las disposiciones reglamentarias relacionadas a los comprobantes de venta y de retención a las necesidades actuales de los contribuyentes y de la administración, con el objeto de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Laboratorios Ecuarowe S.A. al ser un sujeto pasivo y una empresa que se dedica a la venta de medicamentos para el consumo humano, debe emitir comprobantes de venta como las facturas, notas o boletas de venta, notas de débito, notas de crédito, guías de remisión y comprobantes de retención.

- **Estatutos de Laboratorios Ecuarowe S.A.**

Los Estatutos de Laboratorios Ecuarowe S.A. contiene nueve capítulos que tratan de:

- *Capítulo Primero:* Denominación, nacionalidad, duración y objeto social.

Artículo primero: Denominación.- “La Compañía tendrá la denominación de Laboratorios Ecuarowe S.A. y durara cincuenta años.”<sup>6</sup>

“Artículo segundo: Domicilio.- "La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será en la ciudad de Guayaquil, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier otro lugar del país o fuera de él.”

- *Capítulo Segundo:* Del capital y reservas.

“Artículo Sexto: Aumento de capital suscrito.- Los aumentos de capital suscrito serán resueltos por la Junta General de Accionistas. Los accionistas tendrán derecho preferente para suscribir los aumentos de capital suscrito que se acordare en legal forma, en las proporciones y dentro del plazo señalado por la Ley de Compañías, esto es treinta días. Transcurrido este plazo, las nuevas acciones podrán ser ofrecidas inclusive a terceros de acuerdo con las regulaciones que para este efecto se establezcan.”

- *Capítulo Tercero:* De la administración y representación de la compañía.

- *Capítulo Cuarto:* De la Junta General de Socios.

Artículo Octavo: Junta General.- “La Junta General legalmente convocada y reunida es la autoridad máxima de la Compañía, con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de la misma.”

---

<sup>6</sup> ESCRITURA DE TRANSFORMACIÓN, AUMENTO DE CAPITAL Y CODIFICACIÓN DE ESTATUTOS DE LA LABORATORIOS ECUAROWE S.A., 2002, Pág. 7

Artículo Noveno: Clases de Juntas.- “Las Juntas Generales de Accionistas serán Ordinarias y Extraordinarias. Las Juntas Ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico anual, para considerar los asuntos especificados en los numerales dos, tres y cuatro del Artículo doscientos treinta y uno de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria.”

Artículo Décimo: Juntas Extraordinarias.- “Las Juntas Extraordinarias se reunirán en cualquier época en que fueren convocadas y para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria. Tanto las Juntas Ordinarias como las Extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la Compañía, salvo lo dispuesto en el Artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías.”

- *Capítulo Quinto: Del Presidente.*
- *Capítulo Sexto: Del Gerente General.*
- *Capítulo Séptimo: De los Comisarios.*
- *Capítulo Octavo: Del ejercicio económico, utilidades, disolución y liquidación de la compañía.*
- *Capítulo Noveno: Disposiciones Generales.*

Adicionalmente se detallan los organismos externos e internos de control bajo los cuales Laboratorios Ecuarowe S.A. se encuentra sometida:

- **Superintendencia de Compañías (Externo)**

“La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza

a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.”<sup>7</sup>

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (Externo)**

“El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.”<sup>8</sup>

- **Servicio de Rentas Internas (SRI) (Externo)**

“La institución es una entidad técnica y autónoma, encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción.”<sup>9</sup> Entre los propósitos básicos del SRI está la difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias y la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas. En los casos de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes conforme la Ley.

- **Ministerio de Trabajo (Externo)**

“El objetivo principal es servir a la estructura administrativa gubernamental en la elaboración y ejecución de las políticas públicas; pero, en primer lugar, “servir a los ciudadanos” actuando como nexo entre el Estado, el Gobierno y la Sociedad.”<sup>10</sup>

- **Cámara de Comercio (Externo)**

---

<sup>7</sup> [http://www.supercias.gov.ec/Paginas\\_htm/vision\\_mision/Vision.htm](http://www.supercias.gov.ec/Paginas_htm/vision_mision/Vision.htm)

<sup>8</sup> <http://www.iess.gov.ec/>

<sup>9</sup> <http://www.sri.gov.ec/>

<sup>10</sup> <http://www.trabajo.gov.ar/institucional/objetivosyfunciones.htm>



“Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.”<sup>11</sup>

- **Corporación Aduanera del Ecuador (Externo)**

“La Corporación Aduanera Ecuatoriana es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Es parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadotes del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.”<sup>12</sup>

- **Ministerio de Salud Publica (Externa)**

El objetivo principal es servir a la estructura administrativa gubernamental en la aprobación, control y revisión de las políticas públicas y de la venta de productos médicos a precios aprobados; pero, en primer lugar, “servir a los ciudadanos” actuando como nexo entre el Estado, el Gobierno y la Sociedad.”

- **Comisario (Interno)**

Al Comisario es a quien le corresponde el control administrativo y contable de la organización, quien al final del período contable deberá emitir informe con recomendaciones y sugerencias que ayuden a la compañía a la compañía a mejorar.

- **Auditoria Externa (Interno)**

Su función es auditar los estados financieros de Laboratorios Ecuarowe S.A. por el año que terminará el 31 de diciembre de 2006 y expresar una opinión

---

<sup>11</sup> <http://www.ccp.org.ec>

<sup>12</sup> <http://www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html>

sobre la razonabilidad de su presentación de conformidad con principios y prácticas de contabilidad aplicados en el Ecuador.

#### **1.1.4. Objetivos de la empresa**

Los Objetivos de Laboratorios Ecuarowe se basa en su permanente compromiso con la calidad; en la constante innovación terapéutica de sus productos; en el empuje, la dinámica y el esfuerzo de todos los profesionales que trabajan en la empresa, en cada una de sus plantas y filiales; en la constante inversión destinada a investigación y desarrollo; en su estructura industrial altamente competitiva y en la concreción de acuerdos estratégico-comerciales con empresas internacionales de primer nivel.

Laboratorios Ecuarowe priorizara la formación técnica y profesional de todos sus recursos humanos, mantendrá una política de capacitación continua y una permanente promoción de la calidad y la excelencia; logrando así que todo los integrantes de la compañía compartan los mismos ideales de crecimiento, espíritu de iniciativa y rápida adaptación al cambio.

#### **1.2. La Empresa**

La empresa es una entidad que se establece en determinado lugar, cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que al ser vendidos producirán un valor marginal conocido como utilidad y cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

En cualquier sistema económico será el motor que mueva la economía de un país. Es importante puesto que es generadora de empleo, satisface necesidades y ayuda al desarrollo de un país.

Las empresas pueden ser clasificadas desde varios puntos de vista, para este caso se tomaran en consideración la siguiente clasificación:

##### **1. Por la actividad que cumplen**

- a. **Comerciales.-** Es aquella que se encarga de la compra venta de bienes (mercadería), se caracteriza porque no realiza ninguna clase de transformación de los bienes.
- b. **Industriales.-** Es la que se dedica a la transformación, modificación total o parcial de ciertos bienes, para este proceso es necesario contar con la ayuda de los factores de producción.
- c. **Servicios.-** Empresa creada con la finalidad de prestar servicios y calificarlos para satisfacer las necesidades de las personas a cambio de un determinado valor económico.

## 2. Por el tamaño

Las empresas de acuerdo a su tamaño se clasifican en pequeñas, medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado básicamente por el valor del patrimonio, volumen de sus activos fijos, capacidad instalada, número de personas, superficie o área de utilización, entre otros.

## 3. Por el sector al que pertenecen

- a. **Sector Privado.-** Son empresas cuyo capital pertenece a personas naturales o jurídicas del sector privado.
- b. **Sector Público.-** Es aquella cuyo capital corresponde al sector público.
- c. **Sector Mixto.-** Son aquellas entidades cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado.

## 4. Por la Forma de Constitución

- a. **Comandita simple.-** “La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de

fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

- b. Nombre Colectivo.-** “La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía.”<sup>13</sup>
  
- c. Economía mixta.-** “El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.”
  
- d. Compañía Limitada.-** “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".
  
- e. Comandita por acciones.-** “El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.”

---

<sup>13</sup> LEY DE COMPAÑÍAS, No hay Edición, Editorial Jurídica del Ecuador, 2003, Pág. 41

- f. **Sociedad Anónima.**- “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.”<sup>14</sup>

Por la integración, Laboratorios Ecuarowe S.A. es una Sociedad Anónima, debido a que su capital esta formado por la aportación de cada uno de sus accionistas, el cual asciende a USD 1.511.531,46 dividido en 1.511.531 acciones ordinarias nominativas de un dólar de Norteamérica cada una y además sus accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

### **1.2.1. Reseña Histórica**

Laboratorios Ecuarowe S.A. se constituye el 25 de Junio de 1999 como una Sociedad Anónima con un solo socio que es Rowe S.A. (Republica Dominicana), cuyo capital de iniciación es de diez millones de sucres.

La compañía tiene por objeto social dedicarse a las siguientes actividades; a) importación, comercialización, exportación, compra y venta de productos farmacéuticos, alimentos, perfumería, cosméticos, veterinarios, agropecuarios, y en general toda clase de productos afines y complementarios al objeto social; b) importación de equipos, accesorios, implementos y materias primas que tengan relación con el objeto social de la Cía.; c) representación, agencia, asociación con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se dediquen a actividades similares o complementarias con el objeto social así como para la formación o participación en empresas o compañías dentro y fuera del país.

Las instalaciones son el Laboratorios Farmacéuticos Acromax S.A. (Relacionada) y comparten administraciones, es decir que existen puestos que cumplen funciones en la dos empresas; la dirección es en el Km. 7 ½ vía Daule (junto a las oficinas de la Pepsi), el Gerente General el Ing. Paulo Etcheverry de nacionalidad Argentina, actualmente el Gerente General es el Sr. Enrique González de nacionalidad Uruguay también. Las bodegas se encuentran ubicadas en la parte

---

<sup>14</sup> LEY DE COMPAÑÍAS, No hay Edición, Editorial Jurídica del Ecuador, 2003, Pág. 41

posterior del Laboratorio en una bodega de dimensiones de 15 metros de ancho por 20 metros de largo.

Al inicio la compañía distribuía sus medicamentos con personal propio, es decir conjuntamente con Acromax por el lapso de un año, luego se constituye Leterago del Ecuador S.A. que asumo la venta y distribución de los dos laboratorios y firman un contrato de exclusividad. Hasta la actualidad se maneja de esta forma a excepción de las Instituciones del Gobierno que poseen un tratado especial en precios, y plazos de pago, y la venta esporádica a Doctores o en las siembras de productos a pequeñas farmacias ubicadas en barrios de las diferentes ciudades.

La compañía inició en 1999 con un capital de diez millones de sucres, en el transcurso de este tiempo el accionista ha realizado aumentos el capital además de realizar el cambio de Escritura Publica y cambiar la denominación monetaria a Dólares de los Estados Unidos de Norte América y actualmente queda dividido en un millón quinientos once mil quinientos treinta y un acciones ordinarias nominativas de un dólar cada una, íntegramente suscrito y pagado, así:

**Tabla N°1. “Capital de Laboratorios Ecuarowe S.A.”**

<b>ACCIONES</b>	<b>CAPITAL (USD)</b>	<b>NUMERO DE ACCIONES</b>
Rowe S.A.	1.511.531	1.511.531

El Laboratorio estará gobernado por la Junta General de Accionistas y administrado por el Presidente y Gerente General.

En la actualidad Laboratorios Ecuarowe S.A. cuenta con tres sucursales: en Quito, Guayaquil y Cuenca, en donde poseen visitadores médicos que son los encargados de recorrer todos los posibles puntos de venta y hacer conocer todos los medicamentos que el Laboratorio comercializa y se ayuda con presentaciones no originales – Muestra Medica – herramienta utilizada para que prueben y evidencian la excelente calidad, presentación.

Con el compromiso de satisfacer las expectativas de todos sus clientes, la innovación es constante para ofrecer mas productos y de la misma alta calidad, y así poder abarcar grandes segmentos de las líneas farmacéuticas.<sup>15</sup>

### **1.2.2. Organigramas**

Los organigramas en una empresa son representaciones gráficas de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

Algunas razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son las siguientes:

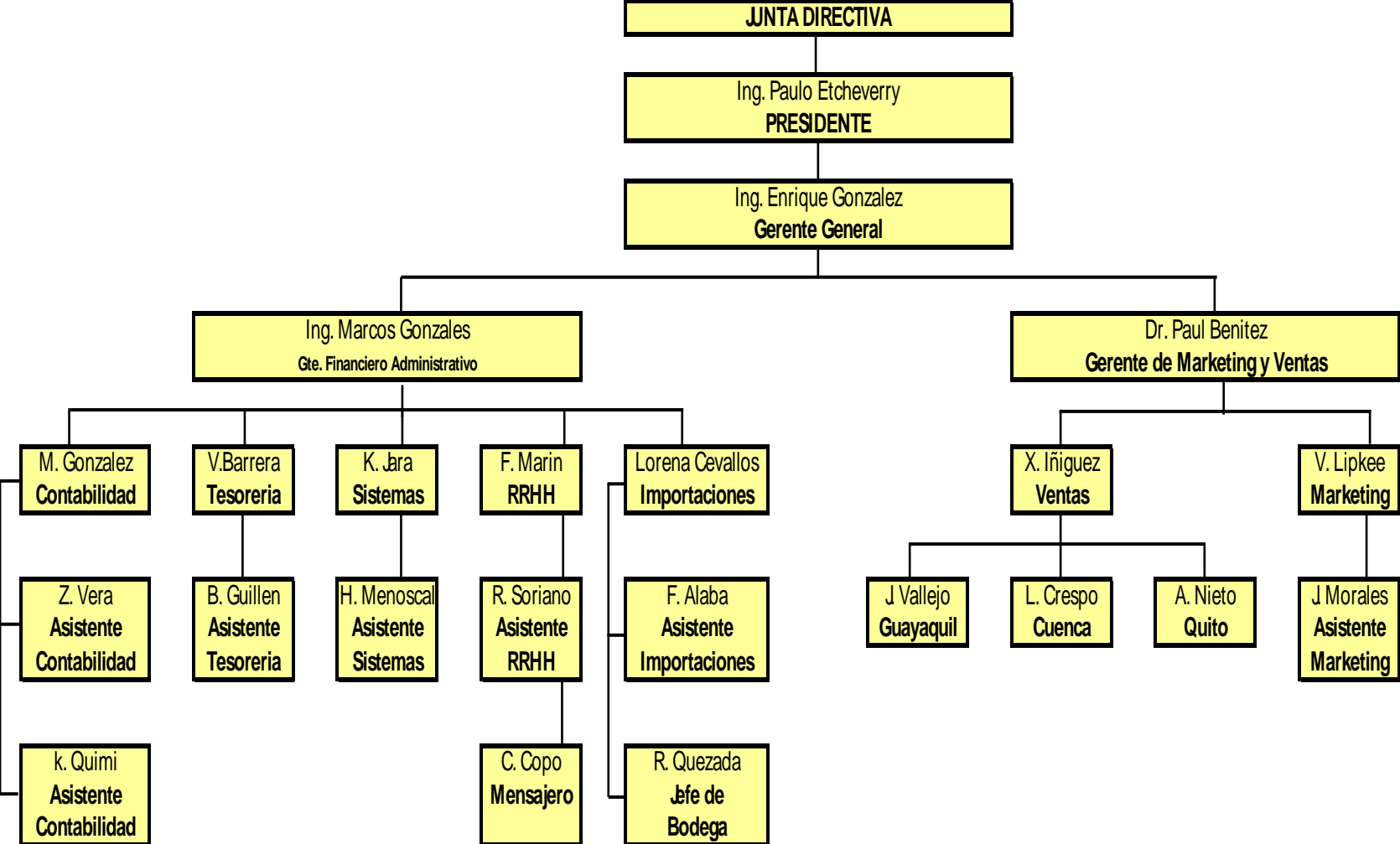
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc...
- Detectar fallas estructurales.

El organigrama que actualmente tiene la empresa se adjunta a continuación

---

<sup>15</sup> ESCRITURA DE TRANSFORMACIÓN, AUMENTO DE CAPITAL Y CODIFICACIÓN DE ESTATUTOS DE LA LABORATORIOS ECUAROWE S.A., 2002, Pág. 7

**“Organigrama De Personal Laboratorios Ecuarowe S.A.”**



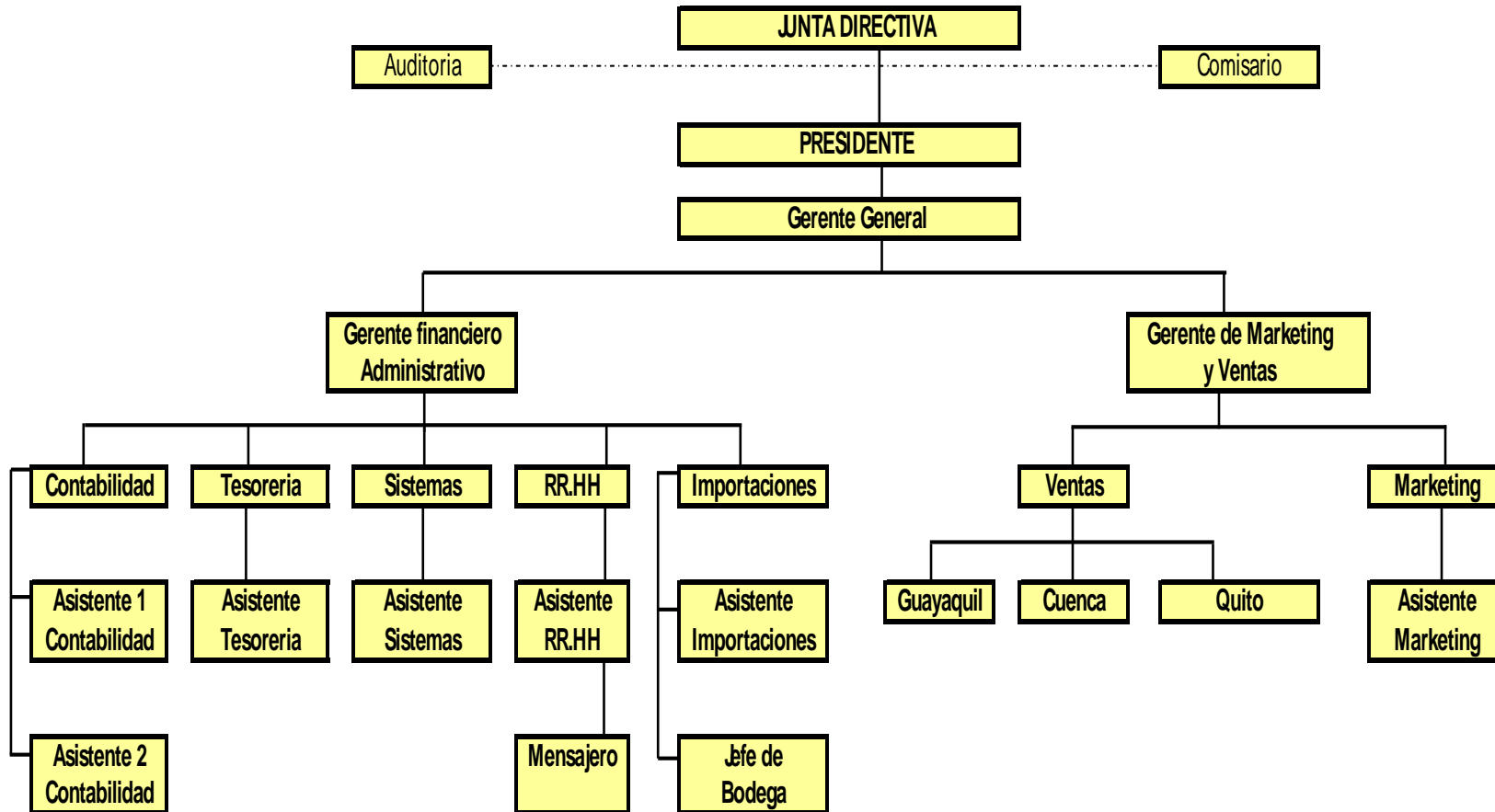


### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

Un organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, que permita conocer de manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas y su relación de dependencia que existe entre ellas.

A continuación se puede observar el organigrama estructural:

“Organigrama Estructural Laboratorios Ecuarowe S.A.”



### **1.2.2.2. Organigrama Funcional**

Este organigrama es parte del organigrama estructural, en este se detalla las funciones iniciando desde la más importante hasta la menos trascendente.

A continuación se detallan las funciones de los diferentes niveles de la organización:

#### ***Junta General de Accionistas***

“Son atribuciones de la Junta General de Accionistas:

- a. Determinar los lineamientos generales de la política de la Compañía;
- b. Designar al Presidente y al Gerente General, determinar sus atribuciones y removerlos por causas legales;
- c. Examinar y resolver sobre los informes, cuentas, balances o inventarios que le fueren presentados por el Gerente General;
- d. Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e. Autorizar el gravamen de bienes inmuebles propios de la Compañía;
- f. Autorizar el otorgamiento de poderes generales;
- g. Nombrar un Comisario Principal y un suplente, estableciendo la correspondiente remuneración;
- h. Decidir acerca del aumento o disminución del capital social, prórroga del contrato social y la disolución y liquidación anticipadas de la Compañía;
- i. Nombrar liquidadores de la Compañía, si ello hubiere lugar;
- j. Resolver cualquier modificación al contrato social e interpretar los estatutos;
- k. Aprobar el presupuesto anual de la Compañía;
- l. Resolver sobre la apertura de sucursales o agencias;

- m. Autorizar al Gerente General para adquirir suscribir o pagar acciones, participaciones o derechos en otras sociedades; y
- n. Resolver sobre cualquier asunto cuya resolución no esté prevista en los estatutos y ejercer las atribuciones que la ley señale a la Junta General.”

### ***Comisario***

El Comisario durará un año en el ejercicio de sus funciones, las cuales son las siguientes:

- a. Presentar al final del ejercicio económico, un informe detallado a la Junta General Ordinaria referente al estado financiero y económico de la Compañía.
- b. Podrá solicitar que se convoque a Junta General Extraordinaria cuando algún caso de emergencia así lo requiera.

### ***Auditoria***

El Auditor tiene algunas funciones a cargo, las cuales son las siguientes:

- a. Presentar al final del ejercicio económico, un informe detallado a la Junta General Ordinaria referente al estado financiero y económico de la Compañía.
- b. Podrá solicitar que se convoque a Junta General Extraordinaria cuando algún caso de emergencia así lo requiera.

### ***Presidente***

EL Presidente de la Compañía no requiere ser accionista de la misma y es nombrado para un período de dos años, pudiendo ser indefinidamente reelegido.

“Son atribuciones del Presidente de la Compañía:

- a. Presidir la Junta General;
- b. Supervigilar la buena marcha de la Compañía;
- c. Subrogar al Gerente General en todos sus deberes, atribuciones y funciones, en caso de falta temporal de éste, y en el evento de ausencia definitiva, hasta que la Junta General designe al titular.”

### ***Gerente General***

EL Gerente General de la Compañía Laboratorios Ecuarowe S.A. no requiere ser accionista de la misma y es nombrado para un período de dos años, pudiendo ser indefinidamente reelegido.

“Son atribuciones del Gerente General:

- a. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía;
- b. Suscribir conjuntamente con el Presidente, los certificados o títulos de acción;
- c. Actuar de Secretario en la Junta General y suscribir conjuntamente con el Presidente las actas respectivas;
- d. Dictar los reglamentos administrativos de la Compañía conforme a las directrices que señale la Junta General de Accionistas;
- e. Presentar a la Junta General, en el plazo de sesenta días desde la terminación del ejercicio económico, una memoria razonada de la situación de la Compañía, el balance, el inventario de existencias, el estado de pérdidas y una propuesta de distribución de beneficios;
- f. Responder por todos los bienes, valores, correspondencia y archivos de la Compañía;

- g. Presentar anualmente a la Junta General, para su aprobación, un presupuesto de caja y un programa de inversiones y operaciones que fueren necesarias para la mejor marcha de la Compañía;
- h. El Gerente General tendrá las más amplias atribuciones para suscribir a nombre de la Compañía toda clase de actos y contratos con las solas limitaciones expresamente señaladas en estos estatutos;
- i. Para la celebración de operaciones de crédito indistintamente a su cuantía, así como la para la adquisición, enajenación o gravamen de inmuebles (bienes raíces), requerirá previamente la autorización de la Junta General de Accionistas.”

### ***Gerencia Financiera Administrativa***

A continuación detallamos las funciones del Gerencia Financiera Administrativa:

- a. Dirigir y administrar los recursos humanos, financieros y materiales.
- b. Planear y controlar el flujo de ingresos y egresos.
- c. Proporcionar los lineamientos adecuados y elementos necesarios a las diferentes áreas de la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- d. Contratar al personal.
- e. Elaboración y control del Presupuesto.

Dentro de esta dirección encontramos las siguientes áreas:

- **Área de Contabilidad**

- a. Planificar, organizar, dirigir y controlar la información contable (contabilidad).
- b. Elaborar Balances de la Compañía.

- c. Responder por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- d. Reportar la información contable financiera a la Gerencia Administrativa, para la toma de decisiones.

- **Área de Tesorería**

Entre las funciones y responsabilidades de esta área tenemos las siguientes:

- a. Velar por el manejo organizado, transparente, ágil, sistemático y oportuno de los recursos económicos de la compañía; controlando que los recaudos sigan su curso normal, desde el momento del pago hecho por el cliente hasta la efectivización de los dineros en las cuentas bancarias.
- b. Elaborar el ingreso en el sistema de los pagos de cartera de los clientes.
- c. Realizar arqueos de caja en las respectivas salas, en forma eventual.
- d. Preparar conciliaciones mensuales de bancos.
- e. Elaborar cheques según planilla semanal.
- f. Obtener los movimientos y saldos de cada cuenta bancaria, a través del Internet.
- g. Elaborar de transferencias para importaciones.

- **Área de Sistemas**

Las funciones que se desempeñan dentro de esta área son las siguientes:

- a. Realizar el mantenimiento de todos los equipos de la empresa.
- b. Realizar un backup semanal de respaldo Nivel 0, Logs y Datos.

c. Monitorear las base de datos.

▪ **Área de Recursos Humanos**

Esta área se encarga de realizar las siguientes funciones:

- a. Realizar selecciones de vacantes requeridas por los encargados de cada departamento.
- b. Realizar planes de Capacitación.
- c. Realizar cálculos provisiones y pagos a todos los empleados
- d. Realizar planillas de aportaciones al IESS

▪ **Área de Importaciones**

El Área de Importaciones se encarga de realizar las siguientes funciones:

- a. Elaborar los trámites pertinentes para realizar la importación de los productos de acabados de construcción.
- b. Realizar las liquidaciones de las Importaciones.
- c. Recibir (importaciones) y despachar los productos (venta).
- d. Realizar inventarios físicos y cíclicos.
- e. Realizar las guías de remisión, para la salida de la mercadería.
- f. Realizar informes semanales de las roturas de los productos que se encuentren en la bodega

***Gerencia de Marketing y Ventas***

El Gerente de Marketing y Ventas se encarga de realizar las siguientes funciones:



- a. Planificar, organizar, dirigir y controlar las áreas de ventas.
- b. Elaborar presupuestos de venta.
- c. Implementar y controlar las políticas de: promoción, descuentos y créditos de venta.
- d. Realizar un seguimiento directo de los clientes potenciales de la empresa.

Dentro de esta dirección tenemos los siguientes canales de venta:

▪ **Área de Ventas**

El personal de esta área realiza las siguientes funciones:

- a. Atender y asesorar a los clientes respecto de la calidad, precios, gustos y preferencias.
- b. Realizar cotizaciones.
- c. Negociar con el cliente.
- d. Vender los productos que ofrece Laboratorios Ecuarowe S.A.
- e. Realizar la factura de la venta de los productos.

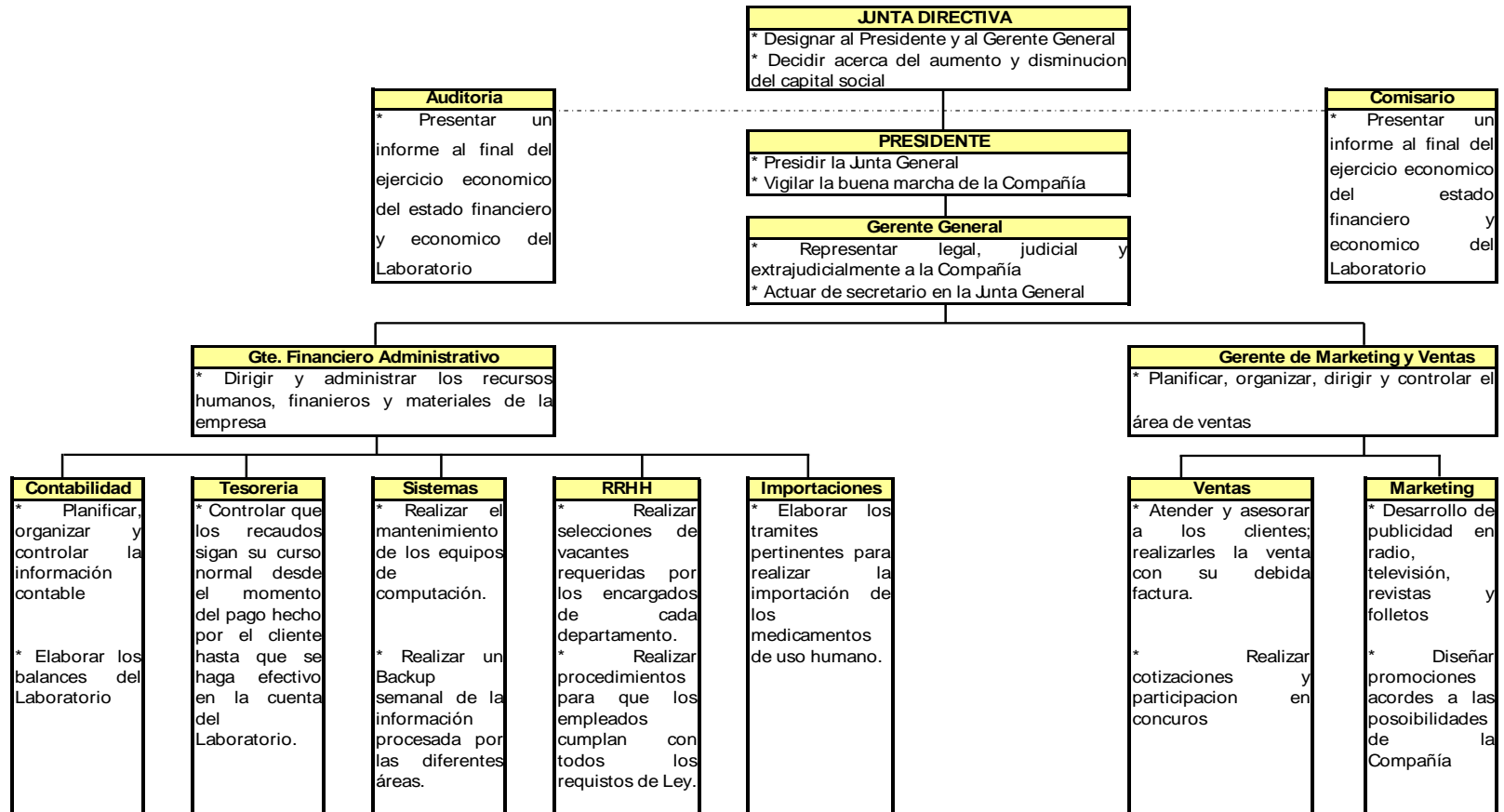
▪ **Área de Marketing**

El personal de esta área realiza las siguientes funciones:

- a. Desarrollo de publicidad en radio, televisión, revistas y folletos.
- b. Diseñar promociones acordes a las posibilidades de la Compañía.
- c. Realizar diferentes presentaciones para las muestras médicas.

A continuación se puede observar el organigrama funcional:

## “Organigrama Funcional Laboratorios Ecuarowe S.A.”

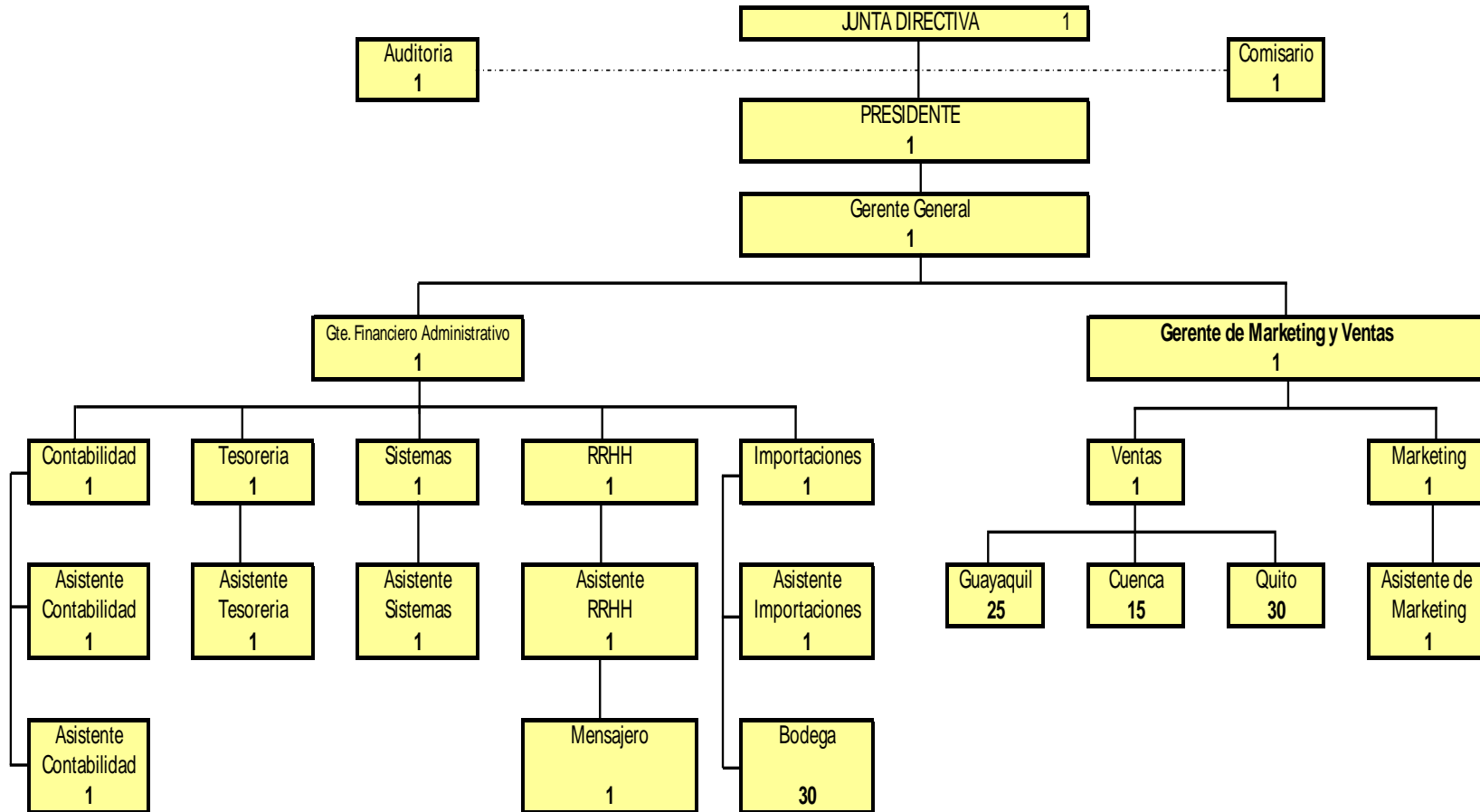


### **1.2.2.3. Organigrama de Personal**

Este organigrama nos muestra de manera objetiva la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

A continuación se puede observar el organigrama de personal:

**“Organigrama De Personal Laboratorios Ecuarowe S.A.”**



## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

Es necesario reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos de la organización.

La evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los posibles tratados de libre comercio como el Tratado de Libre Comercio (TLC), la Comunidad Andina de Naciones, la Asociación Latinoamérica de Comercio de las Américas (ALCA), han permitido y delimitado el campo de acción del negocio en el sector farmacéutico, sin embargo, la globalización y la excelente calidad de sus productos ha servido de parámetro para que Laboratorios Ecuarowe S.A. logre entrar el mercado competitivo.

Las remesas de los emigrantes ha sido un punto fundamental para el desarrollo de la economía del país y para el desarrollo varios sectores; y uno de ellos que es algo indispensable para todos, el cuidado de la salud por medio de productos de alta calidad.

La mejora en el nivel de vida de determinado sector poblacional hace que ésta se preocupe de conseguir condiciones adecuadas y al alcance del bolsillo por la compra de medicamentos de uso humano, de esta manera se incrementa las ventas de los productos que el Laboratorio ofrece.

#### **2.2. Análisis Interno**

En una época como la actual en donde el cambio es permanente, la globalización y la internacionalización son una realidad inmediata, la competencia y las exigencias de los usuarios son cada vez mayores, se necesita de una mejor preparación para asumir éstos y otros retos.

El análisis interno se relaciona con la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño, su evaluación que presenta la organización en su funcionamiento y operación referente con la misión.

La adecuada organización administrativa y financiera ha permitido que los recursos humanos, financieros y productos se hayan utilizado eficientemente, ocasionando que la misma avance en su desarrollo y crecimiento. La liquidez y solvencia de la empresa se vio comprometida por la recuperación de cartera, pues a pesar de contar con capital de trabajo de su accionista para realizar gastos relacionados a las ventas del laboratorio, nuevas inversiones para el despacho y para cumplir con el pago de sus obligaciones.

Las dificultades ocasionadas para mantener un stock suficiente de inventarios de productos han determinado que la empresa se vea limitada para atender satisfactoria y oportunamente los requerimientos de los clientes en los productos ya que por su vencimiento no es posible mantener un alto índice de inventarios.

A fin de solucionar en parte los problemas anotados, la nueva administración propuso a sus Accionistas realizar un aporte de capital mediante una compensación del valor pendiente de pago a el principal proveedor que este caso viene a ser su principal y único accionista, con lo cual se lograría realizar inversiones que proyecten a ésta en su desarrollo y crecimiento; objetivo que viene logrando paulatinamente.

Este análisis comprende aspectos de la organización que se relacionan con clientes, proveedores, competencias, precios, ventas y productos.

## **2.1.1 Áreas Financieras**

### **2.1.1.1 Facturación**

Los clientes a los cuales se enfoca el Laboratorio pueden ser Personas Jurídicas, como por ejemplo distribuidores Farmacéuticos, Hospitales, Clínicas; Fundaciones, farmacias y Personas Naturales que pueden ser pequeños distribuidores, y farmacias pequeñas en crecimiento. Estos adquieren los productos por el cual pagan una cantidad de dinero, generalmente satisfaciendo una única necesidad o un conjunto de éstas. Los clientes son destinatarios o usuarios de los productos que comercializa el Laboratorio.

Los clientes son muy importantes dentro de una organización ya que son quienes compran los productos que oferta el Laboratorio.

La única forma de que la empresa logre sus objetivos es identificar las necesidades y deseos del mercado (clientes) y diseñar ofertas apropiadas a los requerimientos y necesidades existentes. Por lo tanto, es fundamental el punto de vista del cliente.

El crear productos que requieran en un mercado consumista es complicado en el área farmacéutica ya que los diferentes Laboratorios Farmacéuticos en el Ecuador y en el Exterior tienen la habilidad de obtener los mismos productos e inclusive mejóralos con costos menores para tratar de acaparar mayor mercado. Por lo que es necesario que el Laboratorio ofrezca al mercado productos de alta calidad, presentación y sobre todo a un precio acorde a el mercado.

La disposición del adquirir un producto, está relacionado directamente con el resultado de los diferentes laboratorios. En la actualidad la decisión de compra por parte del consumidor final influyen en los atributos, características, calidad y sobre todo precio fijado en los medicamentos. El producto ofertado tiene que adaptarse a los requerimientos y exigencias del consumidor final. De ahí que las empresas deben analizar un estudio de mercado de los principales productos que consume el mercado Ecuatoriano y que sobre todo no exista gran diversidad de similares productos.

Laboratorios Ecuarowe S.A. ofrece y factura sus medicamentos de diferentes líneas o especialidades a dos tipos de clientes, los cuales se detallan a continuación:

**a. Facturación de Clientes Distribuidor y Sector Publico**

Los clientes distribuidores y Sector Publico constituyen en un gran porcentaje del mercado local, en la que ofrecen todos sus productos de medicamentos de primera necesidad, éstos le compran los medicamentos a Laboratorios Ecuarowe S.A. para luego ofrecerlos a sus clientes o usuarios de los hospitales, clínicas, centros de salud del sector publico que tienen ventajas inigualables en comparación a los demás clientes del laboratorio. Los distribuidores más importantes son los siguientes:

**Tabla Nº2. “Clientes Distribuidor y Sector Publico”**

<b>Clientes Distribuidores</b>	<b>%</b>
Leterago del Ecuador S.A.	80%
Hospitales Públicos.	12%
Centros de Salud	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Observando lo mostrado en el tabla, actualmente los clientes están conformados en su gran mayoría por su único distribuidor ubicado en la ciudad de Guayaquil, que además tiene un contrato de exclusividad de los productos del Laboratorio Ecuarowe, el resto son muy pocos ubicados en el resto de ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

La Facturación inicia siempre y cuando el distribuidor realice un pedido de mercadería que requieren para poder tener un mínimo de stock requerido y que es de tres meses promedio de ventas. El promedio de facturas emitidas a la distribuidora es de dos al mes, una fija todos los meses y la otra eventual por ocasiones esporádicas, sobre todo por ganancias de posibles concursos o ventas inusuales.

Con lo que respecta a la Facturación de las Instituciones Publicas, éstas de igual forma inician siempre y cuando exista un pedido formal



de mercadería en base al presupuesto del Estado asignado a cada institución. El promedio de facturas es de una o máximo dos en cada trimestre.

#### **b. Facturación de Clientes al menudeo**

La facturación de los clientes al menudeo como se lo conoce en el Laboratorio corresponden a las ventas realizadas por los Visitadores Médicos, que al momento de realizar las visitas a médicos, farmacias que se inician o por el proceso denominado “Siembra de Producto” lo realizan en Farmacias que no pertenecen a las grandes cadenas ya conocidas como Fybeca, Cruz azul, Way’s.

El porcentaje de venta o de facturación a este segmento de clientes es mínimo en el Laboratorio; pero es realizado para crear fidelidad hacia el segmento que es directo para la venta y que sobre todo son los que prescriben los productos farmacéuticos al consumidor final; aparte de entregar muestras medicas para verifican la alta calidad de los productos, su excelente presentación.

El servicio a estos clientes es casi personalizado en relación a los clientes distribuidor y sector publico, ya que a la mayoría de los mismos de manera exclusiva, se los atiende con información oportuna sobre la calidad de los medicamentos, sobre políticas de crédito y descuentos, asesoramiento sobre usos y funcionamiento de los medicamentos.

Existen niveles de autorización de acuerdo a los montos de pedidos establecidos por el cliente, cuando los pedidos no son mayores de diez mil dólares estos pueden ser autorizados por la Gerencia Comercial o por la Gerencia Administrativa; en cambio cuando los pedidos sobrepasan los diez mil dólares debe tener firmas conjuntas es decir la firma de la Gerencia Comercial o Gerencia Administrativa y obligatoriamente la de la Gerencia General.

#### **2.1.1.2 Tesorería**

Las funciones que se realiza el departamento de tesorería se encuentran relacionadas con los procesos de cobros, cuentas por pagar y compras; a continuación se detallan las principales funciones de cada una de las áreas:

#### **a. Proceso de cobros a clientes**

- ✚ Realiza un control del cobro de ventas a crédito y registra inmediatamente las ventas que sean al contado (muy esporádico).
- ✚ Con las ventas que se realiza a crédito, el Departamento de ventas elabora un listado de control con los clientes que mantienen deuda para programar las gestiones de cobro dependiendo de vencimientos y de visitas por parte de los Vendedores o Visitadores Médicos
- ✚ Recibe el cobro por medio de un deposito en la cuenta bancaria del por parte de la persona que realizó el cobro y además las reciberas con un detalle en el que se especifica el código, cliente, factura y monto.
- ✚ Organiza y contabiliza los registros de los comprobantes de ingreso y egreso de caja, para poder tener un control.
- ✚ Archivar la factura, papel de depósito y el comprobante de ingreso.

#### **b. Proceso de Cuentas por Pagar**

- ✚ Realizar pagos a través del cheque a los proveedores, empleados y funcionarios de la empresa.
- ✚ Elaboración de cheques y de comprobantes de egreso correspondientes para el pago a proveedores, los cuales deben tener las debidas firmas de elaboración, revisión y aprobación.
- ✚ Llevar los registros de los clientes y proveedores.

- ✚ Reconocer, administrar y liquidar las obligaciones a cargo de la Empresa con la autorización respectiva de la Gerencia.
- ✚ Llevar archivos de los cobros y créditos los pendientes de pago y de cobro.

### **c. Proceso de Compras e Importaciones**

Para ejecutar las compras e importaciones de los medicamentos al exterior y proveedores varios de insumos y servicios, se debe llevar el siguiente proceso:

- ✚ Revisar con la gerencia las solicitudes de compra e importación que solicita el departamento de Marketing y Ventas.
- ✚ Cotizar una terna de proveedores nacionales con la finalidad de elegir la mejor opción y enviar a la gerencia.
- ✚ Efectuar la orden de compra, misma que debe ser aprobada por la Gerencia General, la original es entregada al proveedor, la una copia archiva Tesorería y la otra la Gerencia.
- ✚ Recibir el producto de acuerdo a las políticas de compra establecidas.
- ✚ Elaborar comprobantes de ingreso a bodega, previo la confirmación y verificación de la factura con el comprobante de ingreso.
- ✚ Archivar los documentos (solicitud y orden de compra, factura, comprobante de egreso) que respaldan la compra.

#### **2.1.1.3 Inventarios**

Los Inventarios dentro del Laboratorio Farmacéutico es el reflejo de la organización, ya que es considerado como el capital de trabajo, es la encargada del almacenamiento y distribución de las existencias.

A través de la bodega se almacenan los medicamentos listos para la venta y las muestras medicas que son promocionadas y obsequiadas a puntos estratégicos del mercado farmacéutico detectados por el Departamento de Marketing y Ventas; físicamente ingresan en bodega , estos son organizados en función a vencimientos, a productos de alta rotación; para su inmediato empaque, clasificación e identificación. El custodio del inventario realiza un conjunto de procedimientos que garantizan la conservación y seguridad de las medicamentos.

Las muestras médicas que tienen un pronto vencimiento son entregadas al departamento de Marketing para su distribución inmediata. De igual forma el producto listo para la venta que tiene una fecha de caducidad cercana, realizan estudios de factibilidad y observan si es conveniente el transformarlo a Muestra Médica y entregados para su pronta distribución.

La bodega en donde se almacena la mercadería es de propiedad de Laboratorios Farmacéuticos Acromax S.A. (Compañía Relacionada – misma administración); las dimensiones son de 15m de ancho y 20m de largo, ubicada en la parte posterior de dicho laboratorio.

Dentro del proceso de Inventarios en el Laboratorio se realizan los siguientes documentos: guías de remisión, coordina los despachos de los productos, supervisa y realiza inventarios físicos por lo menos una vez a la semana.

#### **2.1.1.4 Contabilidad Central**

Provee información relacionada al desempeño y funcionamiento del laboratorio, en el campo financiero, esto es utilizado por la Administración en toma de decisiones, para poder estar atentos a oportunidades y estar alerta ante amenazas.

Las principales funciones dentro de este departamento, se mencionan a continuación:

- ✚ Contabilización de todas las transacciones ocurridas en el Laboratorio dentro de un periodo fiscal, elaboración y emisión

oportuna de los estados financieros, y además información requerida por la Administración para monitorear todas las áreas de forma eficiente.

- ✚ Elaboración de diferentes tipos de comprobantes de diario, que han de obrar como medio para resumir los detalles de las operaciones.
- ✚ Elaboración y presentación de Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Retenciones en la Fuente, Impuesto a la Renta, Planillas de Aportaciones al IESS.

## **2.2. Análisis Interno**

### **2.2.1 Influencias Macroambientales**

Es importante para toda organización evaluar el ambiente en el que desarrollará sus actividades pues de las interacciones de sus participantes depende la viabilidad o no de la misma.

Laboratorios Ecuarowe S.A. se ha desarrollado en la República del Ecuador, por lo cual consideramos necesario tomar en cuenta ciertos aspectos que nos den una idea sobre el perfil demográfico, cultural, social y económico del país.

El macroambiente esta formado por factores externos que influyen directa e indirectamente en todas las actividades y negocios que se desarrollan en una economía. Si bien es cierto que no los podemos controlar, es necesario evaluarlos para identificar cuales de ellos representan oportunidades o amenazas para Laboratorios Ecuarowe S.A. y desarrollar habilidades y estrategias para aprovechar los aspectos positivos y minimizar el impacto de aquellas variables que pongan en riesgo el normal desenvolvimiento de nuestra organización.

#### **2.2.1.1 Factor Demográfico**

La república del Ecuador tiene una superficie de aproximadamente 256.370 km<sup>2</sup>, y 12.156.608 millones de habitantes, presenta una densidad de 47,4 hab/km<sup>2</sup>.

Su población está distribuida en un 61% en la zona urbana y un 39% en el sector rural; mientras que el sexo masculino constituye el 49,5% y el sexo femenino el 50,5%. La tasa de crecimiento es del 2,1%.

### **2.2.1.2 Factores Socioculturales**

El Ecuador es un país pluricultural y multiétnico, por su forma de vida y costumbres se destacan pueblos indígenas como son los kichwas, shuar, ashuar, huarani, cofanes y el pueblo afroecuatoriano.

Adicionalmente, cabe señalar que existe libertad de cultos sin embargo el 90% de la población práctica la religión católica; por otro lado existe un alto índice de analfabetismo, el cual representa un 8.4%; este aspecto se ve reflejado en el índice de mortalidad infantil que representa el 39 por mil nacidos vivos y la esperanza de vida promedio de 69.5 años.

### **2.2.1.2 Factores Económicos**

El Ecuador es un país con economía dolarizada desde el año 2000, cuyo Producto Interno Bruto (PIB) al 31 de diciembre del 2005 es de 2,42 dólares, con una variación anual proyectada para el año 2006 del 4,32%. Al 31 de octubre de 2006 cuenta con una inflación mensual del 0,35% y una inflación anual de 3,21%.<sup>16</sup>

En el 2005 las exportaciones fueron US\$7.6bn, importaciones US\$7.2bn. Alrededor del 60% de los ingresos en exportaciones del Ecuador vinieron del petróleo y banano. Productos primarios son la mayor parte del resto de las exportaciones, dejando vulnerable al país a shocks externos y climáticos. Un tercio de las exportaciones van hacia los USA. Otros socios comerciales importantes son Colombia, Perú, Japón, Italia, Brasil, Venezuela y Chile. Una recuperación en la demanda de consumo y un

---

<sup>16</sup> [www.bancocentraldeecuador.fin.ec](http://www.bancocentraldeecuador.fin.ec)

nuevo oleoducto han producido un rápido incremento en las importaciones, provocando un déficit en la balanza comercial. Ecuador tiene el ranking entre el puesto 55 al 60 de 60 países en la lista de la Economist Intelligence Unit. Públicamente, el Gobierno da la bienvenida a la inversión extranjera, pero a los inversionistas les preocupa la falta de seguridad jurídica y derechos de propiedad intelectual. Casi toda la inversión extranjera actual está concentrada en el sector petrolero.

### **2.2.1.3 Factores políticos y sociales**

Ecuador es un país democrático desde 1979, sin embargo sus instituciones políticas son frágiles. Además el país tiene un sistema de numerosos partidos políticos fragmentados y polarizados. El Doctor Alfredo Palacio, fue nombrado Presidente de la República el día 20 de abril del 2005, luego de que el Coronel Lucio Gutiérrez fuera destituido por el Congreso Nacional. Y en el mes de Noviembre del 2006 fueron las nuevas elecciones para elegir un nuevo Presidente de la Republica; en base a resultados finales publicados lo nombran al Ing. Rafael Correa para que a partir del 15 de Enero del 2007 lo suceda.

### **2.2.1.4 Factor Tecnológico**

Pese a que en el Ecuador la tecnología es un recurso de alto costo y ha sido hasta cierto punto una limitante para el desarrollo en las diversas áreas, cabe señalar que en la última década ha existido una revolución en el mercado tecnológico, debido principalmente al impacto del Internet y del acceso a la información.

El Ecuador ha ido adquiriendo tecnología de punta, sin embargo, aquí y en otros países de Latinoamérica aún existe una brecha digital, y es ahí donde las empresas proveedoras de tecnología juegan un papel importante, dice el gerente general de Microsoft para el Ecuador, Federico Andrade. Situación frente a la cual Microsoft continúa mejorando y creando nuevos productos soportado por una inversión superior a los US\$6,000 millones en investigación y desarrollo, con el fin de brindar nuevas tecnologías que

faciliten la vida de las personas, brinde ventajas competitivas a las empresas y les permita a todos desarrollar su potencial, añada.

En otras palabras, se han emprendido esfuerzos conjuntos con la industria, las autoridades y la sociedad ecuatoriana para que haya un acceso más generalizado a las tecnologías y éstas contribuyan a desarrollar el máximo potencial de individuos y organizaciones; esto, pese a que existe una gran evidencia que sugiere el crecimiento de la brecha digital entre países y dentro del país.

## **2.2.2 Influencias Microambientales**

Está conformado por todas aquellas fuerzas que afectan de manera interna a una empresa y que de alguna manera podemos controlar; con dichas fuerzas se pretende lograr cambios en beneficio de la organización.

Para este análisis hemos tomando en cuenta el modelo propuesto por Philip Kotler que considera dentro del microambiente algunos factores como son: proveedores, intermediarios, clientes, y competidores; a partir de los cuales se pueden definir fortalezas y debilidades dentro de la organización.

### **2.2.2.1 Proveedores**

Constituido por todas aquellas personas naturales o jurídicas que proporcionan los recursos que la compañía necesita para garantizar el servicio. El desarrollo en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial en la medida que necesitamos vigilar las tendencias de precio en los consumos clave.

Debemos considerar todo aspecto que pueda influir de manera negativa con el cumplimiento de entrega de insumos y que comprometan la imagen de nuestro servicio y lesione la confianza de nuestros clientes, para lo cual, optaremos por comprar de múltiples fuentes logrando evitar de esta manera crear una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera en un momento determinado elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.



Adicionalmente el principal proveedor del Laboratorio farmacéutico es su compañía relacionada en Republica Dominicana que desde el inicio de sus operaciones en el año de 1999 no han existido contratiempos en la entrega de los medicamentos solicitados en base a un estudio que es actualizado mes a mes en los que se informa los detalles de la Compra.

#### **2.2.2.2 Intermediarios**

Este es una factor clave que se puede considerarlo en una fortaleza debido a que en Laboratorios Ecuarowe S.A. habrá intermediarios que ayuden a la empresa a encontrar clientes o bien cerrar ventas con éstos. El principal intermediario es Leterago del Ecuador S.A. quien es el que se encarga de la venta de los medicamentos al consumidor final, adicionalmente se mantendrá una relación directa con algunos de los clientes debido a la propia naturaleza del negocio de Laboratorios Ecuarowe S.A. que realiza visitas medicas a Doctores, Instituciones de Gobierno, etc. Y así se procurará estrechar lazos con los clientes para crear fidelidad y una buena imagen de la organización.

#### **2.2.2.3 Clientes**

El Laboratorio dirigirá sus ventas y servicios hacia un mercado de consumo, formado por las diferentes líneas de comercialización de los medicamentos, en el que se les brinde la mejor atención, servicio y sobre todo la excelente calidad de sus productos finales y que se encuentran listos para la venta.

#### **2.2.2.4 Competencia**

Conformado por todos aquellos Laboratorios Farmacéuticos, Distribuidores Farmacéuticos que ofrecen medicamentos similares y con gran variedad.

Para establecer una cuota dentro del mercado tenemos que posicionar al Laboratorios Ecuarowe S.A. por medio de los medicamentos que se comercializa y para ello utilizaremos una imagen de calidad, una vez posicionado el producto, se hace necesario sustentarlo mediante la

identificación de una ventaja diferencial que nos distinga y nos haga mejores que la competencia.

### **CAPÍTULO III**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Sin lugar a dudas, toda empresa necesita un punto de partida, sobre el cual irá formando sus cimientos que le permitirán en el futuro, consolidarse como organización y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores y propósitos y la forma como éstos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

La dirección estratégica proyecta a la organización con una nueva concepción que tiene sentido de futuro, en la que participan los miembros de la institución y el entorno, y posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones.

Por lo expresado anteriormente y para facilitar el estudio dividiremos el desarrollo de nuestro estudio basándonos en los siguientes criterios:

#### **3.1. Misión**

Misión es una declaración duradera de propósitos que distinguen una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar los objetivos y formular estrategias.

Una buena misión debe reflejar las expectativas de sus clientes, es el cliente y solo el cliente quien decide o que es una organización.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa<sup>17</sup>, es una declaración duradera de propósitos que responde tres preguntas fundamentales: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es nuestra prioridad? y ¿cuál es nuestro negocio?

En otras palabras es la brújula que orienta el rumbo a seguir y nos encamina hacia el logro de los objetivos propuestos.

---

<sup>17</sup> VÁSQUEZ, Hugo, *Organización Aplicada, Segunda Edición*, Gráficas Vásquez, Quito – Ecuador, 2002, Págs. 106-107

## MISION



### Proposito

En Laboratorios Ecuarowe procuramos descubrir, desarrollar y comercializar productos innovadores para aliviar enfermedades, calmar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida de las personas.

También queremos aportar un valor al accionista que refleje nuestros buenos resultados y recompensar adecuadamente a quienes invierten ideas y trabajo en



### Aspiraciones

Queremos que nos reconozcan por tener un impacto positivo en la vida de las personas mediante nuestros productos y servicios, por cubrir necesidades e incluso por superar expectativas externas. Nos esforzamos en crear un desarrollo sostenido de los ingresos, en mejorar posiciones en el ranking de nuestro sector y en asegurar el éxito empresarial a largo plazo.

Queremos construir una reputación para un entorno de trabajo apasionante en el que las personas puedan llevar a término sus aspiraciones profesionales.

Nos esforzamos para lograr un ambiente de trabajo motivador, donde se fomente la creatividad y la efectividad y donde se apliquen las tecnologías de vanguardia. Asimismo, queremos contribuir a la sociedad a través de nuestra aportación económica, a través de los beneficios medioambientales y sociales de nuestros productos y a través del diálogo fluido y abierto con los líderes de opinión.

Queremos ser conocidos como una compañía socialmente responsable. Trabajamos en beneficio de las comunidades y de las economías en las que operamos. Protegemos el medio ambiente y para nosotros, la sustentabilidad es una prioridad.

La misión de Laboratorios Ecuarowe S.A. es de conocimiento limitado de sus autoridades del mismo, no ha sido difundida a sus empleados ya que es la misma misión de su Casa Matriz.

### 3.2. Visión

La visión es una manifestación del futuro que refleja los deseos y aspiraciones de los miembros de la organización y nos da una pauta sobre el alcance que quiere tener la compañía, para ello se responderá a la pregunta: ¿a dónde quiere llegar la empresa en los próximos años?

La visión revela su importancia al reflejar los sueños compartidos de la organización, los mismos que deben ser ambiciosos pero a la vez realizables, para que genere compromiso en los integrantes de la institución y los motive a trabajar en pro de la ejecución de nuestros objetivos.

#### **VISION**

Fortalecer la industria farmaceutica nacional, liderando la comercialización en Ecuador y Latinoamerica, de medicamentos de calidad, eficacia comprobada y a precios accesibles.

La visión solo tiene conocimiento autoridades del laboratorio, no ha sido difundida a sus empleados ya que es la misma misión de su Casa Matriz.

### **3.3. Objetivos de la Empresa**

Laboratorios Ecuarowe S.A. tiene los siguientes objetivos:

- Dar una mejor calidad, personalidad y estilo a los productos que comercializamos, manteniéndose a la vanguardia de las últimas necesidades nacionales e internacionales.
- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles productos de calidad.
- Ampliar o reconstruir una infraestructura adecuada a mediano plazo, ya que la empresa se encuentra en crecimiento.
- Incursionar en nuevos mercados con base a propagandas, publicidad y marketing.
- Capacitar constantemente a los vendedores, con el propósito de formar líderes en ventas y atención eficiente a los clientes internos y externos.
- Responsabilidad compartida y transparencia
- Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria.
- Escuchar y aprender.
- Comparación de las mejores practicas y mejora continua.

- Capacitación y desarrollo de otras personas Integridad en los negocios.

Los objetivos solo tienen conocimiento autoridades del laboratorio, no ha sido difundida a sus empleados ya que es la misma misión de su Casa Matriz.

### **3.4. Políticas**

Deben ser directrices generales que sirven para la toma de decisiones, éstas establecen los límites de las decisiones, delimitando aquellas que pueden tomarse y a su vez se exceptúan las que no se permiten.

Las políticas en una empresa vienen a ser una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos de la organización.

Las empresas incorporan políticas dentro de su funcionamiento, Laboratorios Ecuarowe S.A. ha implementado las siguientes:

- **De descuento y bonificación.**

Laboratorios Ecuarowe S.A. al realizar un descuento busca incentivar a sus clientes para que le compren más productos, ya que mientras más productos compran mayor será el descuento que se les realice.

Esta política de descuento consiste en una rebaja porcentual al precio unitario de los productos de acuerdo al volumen de ventas en unidades adquiridas que adquiere el cliente y dependiendo del tipo de venta ya sea a crédito o al contado.

El Laboratorio otorga diferentes porcentajes de descuento dependiendo del tipo de clientes:

- ✚ Para todos los clientes del canal de ventas de Distribuidor y Sector Público, se les concede descuento de hasta el 10% en todos los productos dependiendo del volumen de compra ya sea al contado o a crédito, con esto se busca satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes con respecto a costos; además cuenta

con bonificaciones a productos que están medidos por los estudios realizados por el Departamento de Marketing y que son cambiados trimestralmente.

- ✚ Para los clientes del canal de ventas Clientes al menudeo, cuyas compras son esporádicas o con rangos de ventas menores a 1000 dólares se les concede un descuento de hasta el 5%, en todos los productos ya sea que se adquieran al contado o a crédito, con el fin de que el cliente se sienta satisfecho en precios, con los cuales pueda competir con el resto de empresas distribuidoras de medicamentos para el consumo humano.

- **De crédito**

El Laboratorio concede crédito a todos sus clientes del canal de ventas de Distribuidor y Sector Publico tanto para los Clientes al menudeo, les otorga un crédito de 45 días a excepción del Sector Publico que se le da a un plazo máximo de 90 días por ser un cliente permanente que viene adquiriendo los productos y porque se encuentran sujetas al Presupuesto del Estado; que según la experiencia del Laboratorio, estos créditos toman un mayor tiempo, pero tienen un historial de recuperabilidad muy bueno; la cancelación de la venta a crédito puede ser con cheque a la vista, con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y regrese a adquirir nuestros productos.

- **De uso de uniformes**

Con la finalidad de que el personal se sienta cómodo y elegante en su ambiente laboral, la empresa ha proporcionado a todos sus empleados uniforme, el cual deben vestir de lunes a viernes.

- **De horarios**

El horario de trabajo de los empleados de Laboratorios Ecuarowe S.A. es de lunes a viernes de 8h00 a 17h30 p.m.; y cuentan con una hora y media de almuerzo.

Para el registro de timbrado la empresa debe proveer al empleado de una tarjeta magnética de timbrado, ésta debe ser solicitada a la persona responsable del control de asistencia del personal.

- **De calidad**

Ser una compañía transparente, ética, dinámica, flexible, solidaria, con responsabilidad social y ambiental, dedicada a desarrollar, manufacturar y comercializar medicamentos y productos para uso humano, caracterizados por su calidad, efectividad, innovación y economía; con tecnología de avanzada y un recurso humano orientado y comprometido con la excelencia en el mejoramiento de los procesos y servicios para satisfacer las necesidades de salud de los consumidores, profesionales de la salud y clientes en general, de las comunidades en donde actuamos.

- **De seguridad**

Ser una compañía comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, consumidores y en general con las comunidades en donde actuamos, dedicada a desarrollar, manufacturar y comercializar medicamentos y productos para uso humano y veterinario, caracterizados por su calidad, efectividad, innovación y economía, buscamos el mejoramiento continuo en nuestros procesos y el Talento Humano; comprometidos con la implementación de medidas preventivas de control y seguridad, aplicables a nuestros procesos de empaque, despacho, transporte y almacenamiento que nos permitan garantizar que nuestras mercancías enviadas al exterior cumplen con los estándares de control y seguridad de la cadena logística del comercio internacional.

### **3.5. Estrategias**

#### ***Análisis FODA***



El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta que punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. La palabra FODA esta formada por las siglas de Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>18</sup>

Esta matriz es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objeto de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización.

El análisis FODA consta de dos partes, una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de un negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún control, la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

- **Fortalezas.**- “Son actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la compañía.
- **Debilidades.**- Son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.
- **Oportunidades.**- Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

---

<sup>18</sup> FERRY, Jonson y SCCHOLES, Kevan, *Dirección Estratégica*, Quinta Edición, Prentice Hall, España, 2001, Pág. 173

- **Amenazas.-** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan su desarrollo operativo.”<sup>19</sup>

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Laboratorio Ecuarowe S.A. se reflejan en el siguiente matriz:

**“Matriz FODA de Laboratorios Ecuarowe S.A.”**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La casa matriz es fabricante del 100% de los productos que comercializa el laboratorio en el territorio Ecuatoriano</li> <li>▪ La calidad de los productos es superior al de la competencia.</li> <li>▪ Innovación permanente de diferentes presentaciones de producto de marca Rowe.</li> <li>▪ Mantener clientes estratégicos y fuertes en el mercado, como son Difare, Quifatex y Leterago</li> <li>▪ El país proveedor (Republica Dominicana) no tiene problemas de Stocks de inventarios y mantienen abastecidos con un promedio de tres meses de ventas</li> <li>▪ Precios al alcance de todos los niveles sociales.</li> <li>▪ Ser parte de un Grupo Internacional reconocido en el mercado Farmacéutico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos que siempre se consumen y no tienen bajas en el año.</li> <li>▪ Las remesas que ingresan al país de los emigrantes.</li> <li>▪ El crecimiento poblacional del país, genera una alta demanda de medicamentos en todos los niveles sociales.</li> <li>▪ El no aumento de Laboratorios Farmacéuticos.</li> </ul>

<sup>19</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Tercera Edición, Santa Fe de Bogota, 1997, Pág. 13

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El ser una empresa que solo comercializa y no produce, los productos que ofrece al mercado ecuatoriano.</li> <li>▪ La posible no satisfacción las necesidades de los clientes en cuanto a la diferentes presentaciones a los diferentes productos.</li> <li>▪ No cuenta con una bodega propia con la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.</li> <li>▪ No actualización de los precios de venta de los productos farmacéuticos por la congelación de los mismos desde el año 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La inestabilidad política y económica del país.</li> <li>▪ El ingreso de productos farmacéuticos de contrabando y mala calidad al mercado ecuatoriano a menores costos.</li> </ul>

Como podemos ver la matriz FODA nos permite identificar las fortalezas para impulsarlas, las oportunidades para aprovecharlas, las debilidades para eliminarlas o corregirlas y las amenazas para enfrentarlas.

Los factores expuestos de la matriz FODA atacan el análisis de un punto temporal en particular, pero las condiciones externas e internas de la organización son dinámicas, algunos factores pueden cambiar con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

### **Estrategias**

Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos<sup>20</sup>

<sup>20</sup> KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Cuarta Edición, Prentice Hall, México, 1998, Glosario.

**“Matriz de Estrategias de Laboratorios Ecuarowe S.A.”**

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>FA</b>	<b>FO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar visitas periódicas del Gerente de Ventas y Marketing hacia los distribuidores que tienen un gran volumen de compra, brindándoles una atención especial.</li> <li>▪ Habilitar una línea telefónica gratuita 1-800 ROWE. para el contacto directo con los clientes y usuarios, a través de la cual se reciba inquietudes, sugerencias, reclamos y preguntas.</li> <li>▪ Revisar la tabla de descuento y bonificaciones de los medicamentos que comercializa el Laboratorio a sus clientes potenciales dependiendo del monto de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar en congresos médicos, exposiciones farmacéuticas.</li> <li>▪ Desarrollar políticas especiales en beneficio del distribuidor o en beneficio de las distribuidoras para comprometimiento con la empresa.</li> </ul>
	<b>DA</b>	<b>DO</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar la gama de presentaciones en medicamentos de las diferentes líneas médicas que posee el Laboratorio.</li> <li>▪ Brindar asesoría permanente a los clientes Distribuidores y del Sector Publico, y los clientes de menudeo.</li> <li>▪ Realizar un seguimiento sobre la calidad de atención a los clientes por parte de los visitadores a medico que recorren distintas zonas a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expandirse geográficamente a nuevas regiones, tales como: Cuenca, Islas Galápagos, y otras ciudades de la Región Amazónica, entre otras.</li> <li>▪ Mejorar el marketing y publicidad de los productos TOP que ofrece el Laboratorio.</li> <li>▪ Capacitar al personal en especial a los vendedores en cuanto a la atención al cliente.</li> </ul>

- **Fortalezas / Amenazas**

El Laboratorio con la finalidad de reducir el impacto de las amenazas externas, la inestabilidad política y económica del país, el ingreso de medicamentos de contrabando de baja calidad al mercado ecuatoriano a menores costos, usará las fortalezas de ésta para afrontarlas y tratar de minimizarlas, para lo cual se ha implementado las estrategias mostradas en el cuadro

- **Fortalezas / Oportunidades**

Para aprovechar de mejor manera las oportunidades del crecimiento del sector farmacéutico, las remesas que ingresan al país de los emigrantes, el crecimiento poblacional del país y poder impulsar sus fortalezas como la calidad en los productos, el mantenimiento de clientes estratégicos y fuertes en el mercado, precios al alcance de todos los niveles sociales; para lo cual se ha implementado las estrategias mostradas en el cuadro.

- **Debilidades / Amenazas**

Con el propósito de reducir las debilidades internas, de ser una empresa que solo comercializa y no produce, la poca diversidad de las presentaciones en los diferentes productos, entre otras y evitar las amenazas externas como: la inestabilidad política económica del país, ingresos de medicamentos similares del exterior de baja calidad y riesgo de procedencia a menores cotos, la falta de capital de inversión se utilizaran estrategias defensivas mostradas en el cuadro.

- **Debilidades / Oportunidades**

Las estrategias mostradas en el cuadro permiten al Laboratorio mejorar las debilidades internas como: el congelamiento de los medicamentos por el Consejo Nacional de Precios, no cuenta con una bodega y aprovechar las oportunidades externas del entorno como la utilización de los medicamentos por ser un bien de consumo continuo, las remesas que ingresan al país de los emigrantes.

### **3.6. Principios y Valores**

Los principios y valores son una base moral y ética de actuación y desempeño, los mismos que reflejan la imagen interna y externa de la empresa.

Laboratorios Ecuarowe S.A. cuenta con los siguientes principios y valores, los mismos que están difundidos a todo su personal:

- 1.- **Comunicamos** nuestra estrategia y nuestras metas de manera clara y fijamos objetivos individuales. Esperamos enfocarnos en los resultados económicos a través de toda la organización.
- 2.- **Nos respetamos y valoramos** el uno al otro, actuamos con integridad, justicia y honestidad. Estamos orgullosos de la diversidad, creatividad y riqueza de nuestra cultura internacional
- 3.- **Valoramos** un intercambio abierto de puntos de vista e ideas para mejorar la toma de decisiones. Fomentamos la retroalimentación en todos los niveles de la organización para estimular el aprendizaje.
- 4.- **Vemos** a nuestros empleados como nuestros socios en el negocio y queremos que asuman sentido de pertenencia a cambio, compartimos el éxito comercial de nuestro negocio.
- 5.- **Proveemos** posiciones exigentes e interesantes, así como oportunidades de formación y crecimiento profesional en un ambiente internacional, esperamos compromiso con la excelencia, aprendizaje conjunto y responsabilidad personal para el desarrollo individual.
- 6.- **Perseguimos resultados.** Recompensamos el alto desempeño y no aceptamos un débil desempeño, queremos que nuestra gente esté orgullosa de contribuir con excelencia.
- 7.- **Valoramos** el trabajo en equipo, tanto como el trabajo de enlace, para destacar en el complejo negocio en el que trabajamos. Sin embargo esperamos una asignación clara de responsabilidades individuales en cada posición labora.

- 8.- **Aspiramos** a lograr una toma de decisiones diligente y pronta que lleve a una acción claramente dirigida y de rápida implementación. Esperamos que cada uno persiga soluciones de manera activa, cuando puntos de vista o metas diferentes y en conflicto impidan el progreso.
- 9.- **Valoramos** el empoderamiento, proveemos los recursos necesarios y damos libertad de actuar. Esperamos que la responsabilidad individual frente al éxito como al fracaso sea aceptado.
- 10.- **Somos** una Compañía con responsabilidad social que brinda un agradable ambiente de trabajo. A cambio esperamos alta flexibilidad para afrontar los cambios dentro del ámbito laboral.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **CASO PRÁCTICO**

#### **4.8 Acuerdo de términos de trabajo**

Cunado el Laboratorio solicita a una firma auditora la presentación de servicios, se procede de la siguiente manera:

- Asegurar la Compañía Auditora que pueden ser elegibles.
- Asegurarse que la Compañía Auditora es independiente y puede continuar siendo independiente del Laboratorio en prospecto.
- La Compañía Auditora debe convenserse que el Laboratorio Farmacéutico y sus funcionarios tienen una buena reputación.
- Determinar las razones del cambio de auditores propuesto y hacer la investigación adecuada en relación a los auditores anteriores.
- Asegurarse que la Compañía Auditora tiene los recursos y la experiencia que se requieren para realizar dicha auditoria.
- Acordar la base de honorarios y asegurarse que el Laboratorio tiene los recursos suficientes para pagar nuestros honorarios.
- Evaluación por parte de la Compañía Auditora de los otros aspectos relevantes del riesgo que representa la designación como auditores.

Cada uno de estos pasos es considerado, a continuación, a mayor detalle:

##### **Elegibilidad**

Se debe asegurar como Firma Auditora, estar debidamente calificada para aceptar la designación como auditores.

##### **Independencia**

Es un requerimiento indispensable que los miembros de la Firma Auditora, actúen con objetividad e integridad al presentar sus servicios profesionales al Laboratorio Farmacéutico. Al presentar servicios de auditoria, se requiere se exprese una opinión independiente; por lo que es necesario que este requisito sea cumplido antes de su aceptación y designación como auditores.



Las reglas y procedimientos de la Compañía Auditora deben permitir tener una seguridad razonable de que la independencia se mantiene a todos los niveles de la organización y, en particular, de que se cumple con las reglas aplicables en relación con la independencia que la ley y los órganos profesionales y regulatorios prescriben. Deben evitarse las situaciones que pudieran afectar adversamente la independencia o la apariencia de independencia. Además, en el caso de trabajos a nivel internacional podría ser necesario someterse a las reglas de independencia que prevalezcan en otros países.<sup>21</sup>

### **La reputación del cliente en prospecto**

Antes que la Compañía Auditora acepte cualquier compromiso, debemos estar satisfechos de que el Laboratorio Farmacéutico en prospecto tiene un buen prestigio; ya que es parte de la política de la firma auditora. No es aconsejable y no se debe permitir la asociación con Compañías o individuos que carezcan de integridad. Por lo tanto, a menos que conozcamos bien al Laboratorio o a diferentes compañías y a sus directores desde hace varios años y se conozca que tienen una buena reputación, debemos aplicar los siguientes procedimientos.

- Dialogue con los socios y gerentes, de la Compañía Auditora, en relación con el Laboratorio Farmacéutico o el cliente en prospecto e investigue si conocen a los funcionarios, directores o accionistas.
- Hablar con el Laboratorio Farmacéutico o el cliente en prospecto; con la persona que recomendó los servicios e intentar definir su reputación y el carácter del cliente en prospecto; y

---

<sup>21</sup> Manual de Auditoria de BDO, volumen 1, paginas, Pág., 44.

- Obtención y revisión de los estados financieros del prospecto, conjuntamente con las declaraciones fiscales de por lo menos los últimos tres años.
- Si no se puede determinar la reputación del prospecto, como resultado de los procedimientos, se debe ponerse en contacto, según sea lo apropiado, con los miembros de la comunidad de empresarios que sean conocidos de la Compañía Auditora y que pudieran conocer al prospecto o sus funcionarios y se debe tratar de determinar su reputación.

En ciertas situaciones, el prospecto podría ser una compañía conocida a nivel nacional con una excelente reputación; sin embargo, podría darse el caso de que no se considere a sus funcionarios. Por lo que algunos procedimientos antes mencionados podrían no ser apropiados.

### **Audidores Anteriores**

Se debe determinar la razón por la que el prospecto está cambiando de auditores; es decir, si hubo desacuerdos o incumplimiento en el pago de honorarios y se debería investigar con los auditores anteriores si conocen algún motivo por el que no se debería aceptar el trabajo.

### **Capacidad para servir al cliente**

Antes de la aceptación del trabajo de auditoría, se debe asegurar de que:

- Se cuente con personal calificado y adecuado para llevar a cabo la auditoría de acuerdo con los procedimientos de la Compañía Auditora y los requisitos de fechas con el cliente en prospecto; y
- La Compañía Auditora tenga, o pueda obtener, al especialista que se requiera.

### **Honorarios**

No se debe aceptar un trabajo de auditoría, antes de que los funcionarios del cliente en prospecto hayan aceptado la base para la estimación y cargos de los honorarios profesionales.

### **Otros Factores**

Antes de aceptar un trabajo de auditoría, se debe considerar los siguientes factores adicionales para evaluar el riesgo potencial de la aceptación para la Compañía Auditora.

- El tipo de negocio que se desarrolla el cliente en prospecto.
- La continuidad de su administración en años recientes.
- Las necesidades financieras de la compañía y su capacidad de satisfacer esas necesidades en el futuro.
- La aparente competencia del personal encargado de la contabilidad, del aspecto financiero y del procesamiento de datos y lo adecuado de los sistemas contables.
- La rapidez del crecimiento, en años recientes y la fuente de dicho crecimiento; es decir, crecimiento interno, fusiones, y adquisiciones.

### **Documentación**

Se debe elaborar un memorando que describa los diferentes procedimientos de investigación aplicados y sus resultados y que confirme que se tomaron todas las acciones requeridas.

### **Designación**

Una vez que se hayan llevado a cabo todos los pasos anteriores, y que hayan dado el consentimiento en relación con la aceptación de un nuevo trabajo de auditoría, debe informarse, por escrito, al nuevo cliente en prospecto que la Compañía Auditora se encuentra preparado para aceptar la designación como auditores.

## **A la designación por parte del cliente**

La Compañía Auditora al ser designados, debe ser confirmados los términos del compromiso de trabajo en una carta de arreglo, antes de empezar el trabajo en campo.

A continuación se muestran dos formularios que se llenaron en el cliente y forman parte de este punto del capítulo cuarto referente a la información para determinar los acuerdos del término de trabajo. Estos formularios son:

1. Informe sobre aceptación de clientes.
2. Informe sobre el checklist de las corrientes de transacciones / áreas de los estados contables; para determinar las partes con mayor riesgo en el entorno de la Compañía.

## **4.9 Recopilación de información**

### **4.2.1 Entendimiento del Negocio**

- Para la aplicación efectiva de la metodología de auditoría se requiere que entendamos completamente el negocio del cliente.
- Primero nos enfocaremos en la situación del negocio y en las fuerzas internas y externas clave que rigen su comportamiento.
- Pasaremos a un conocimiento detallado de la industria del cliente, de su negocio, de su organización y de los factores que afectarán las áreas individuales de los estados financieros.

En relación con cada auditoría, debemos asegurarnos de que tenemos un nivel de conocimiento del negocio del cliente y de la forma en la que lo controla que nos permitirá identificar los eventos, las transacciones y las prácticas que pudieran tener un efecto importante sobre los estados financieros. En particular, necesitamos entender totalmente el negocio del cliente para evaluar los riesgos del trabajo que adquirimos y para desarrollar nuestros planes detallados en forma correspondiente.

Deberíamos buscar obtener conocimientos suficientes y un entendimiento completo para que seamos capaces de:

- analizar el trabajo y clasificarlo en unidades de auditoría relevantes y manejables, responder de una manera amplia y con información suficiente las preguntas hechas por el Cuestionario de Riesgos Inherentes; y el Cuestionario de Puntos Fuertes de Control, tal como se describirá mas adelante.
- planear nuestros procedimientos de auditoría para adaptarlos a las necesidades de cada cliente.

#### **4.2.2 Situación del Negocio**

Antes de pensar en funciones específicas, tales como las ventas o la producción, es esencial tener una idea clara del estado general del negocio. La estructura dentro de la cual se llevan a cabo las funciones específicas tiene una fuerte influencia sobre el resultado final, es decir, el éxito o el fracaso, de estas funciones. Más aún, indica si la organización tiene posibilidades de progresar y desarrollarse o si, por el contrario, se quedará estancada o irá en declive.

Se debería empezar por establecer la situación actual del cliente y descubrir en qué situación se considera el cliente, a través de una serie de preguntas clave. Es muy posible que en esta etapa haya necesidad de entrevistarse con la administración y con el personal del cliente para discutir estos asuntos, con preguntas como por ejemplo:

**¿Cuáles son los objetivos estratégicos, a largo plazo, de la organización?**

Algunas compañías simplemente viven y sobreviven día con día. Otras, tienen trabajos claros en lo que se refiere a una planeación y unas consideraciones estratégicas.

Los objetivos estratégicos a largo plazo del cliente deben establecer las metas de rendimiento clave de la organización y deben reconocer los factores críticos para el éxito de la organización.

### **¿Cuáles son los factores críticos para el éxito de la organización?**

Estos son los asuntos que la administración cree que son esenciales para satisfacer sus objetivos en la operación del negocio. Estos factores críticos para el éxito dependen de la naturaleza de la industria y de la etapa de desarrollo de la organización y, también, de la actitud de la administración.

### **¿Cuáles son las fuerzas clave en el ambiente, que es probable que tengan un impacto sobre la formulación y la implementación de los objetivos clave?**

Deberíamos entender la forma en la que la administración percibe dichas fuerzas y su impacto sobre el negocio.

### **¿Cuál es la situación de la industria?**

Algunas industrias tienen un fuerte potencial de crecimiento, mientras que otras están estancadas e incluso, van en declive. En algunas industrias, la economía puede ser tal que el líder de la industria obtenga un estado redituable inferior a la que obtiene una compañía del nivel promedio en una industria en crecimiento.

### **¿Cuál es la situación competitiva de la organización?**

Es posible que la organización intente competir con base en costos más bajos en todo el mercado o en sólo un nicho; o diferenciación de sus productos o servicios en todo el mercado o sólo en un nicho. Considerando su estrategia de competencia la naturaleza y fuerza de

las compañías competidoras; o el mercado relativo, la posición en cuanto a costos y el costo general – competitividad por costo de los rivales fuertes; amenaza de la entrada de nuevas compañías en la industria; amenaza derivada de productos sustitutos; poder de los proveedores y clientes; y desarrollos en la Tecnología de Información.

### **4.2.3 Características del Negocio**

A partir de nuestro entendimiento de la situación del cliente, dentro de su industria, pasamos a un conocimiento detallado de los factores relevantes para las áreas individuales de los estados financieros. Aunque no es posible enumerar, en forma exhaustiva, los factores que tendríamos que recordar, en los párrafos siguientes describimos los principales temas que deben ser cubiertos.

1. Prácticas contables
2. Características financieras
3. Características de operación
4. Características de propiedad
5. Características de la administración
6. Características de constitución
7. Guías para el Plan de auditoría

Además de la aplicación de estos conocimientos a nuestra auditoría, si queremos ofrecer consejos constructivos al cliente y ayudarlo a mejorar el rendimiento de su negocio, necesitamos entender la forma en la que el negocio opera en la actualidad y los factores clave que influyen o restringen su rendimiento. Por lo tanto, el conocimiento del negocio es un pre-requisito para mejorar el servicio que prestamos al cliente a través de nuestra auditoría.

Existen Guías para los Planes de auditoría, provee guías adicionales para identificar los asuntos en donde podemos dar un consejo constructivo para ayudar a la alta gerencia a dirigir el negocio.

#### **4.2.4 Entendimiento del Sistema Contable**

- Para planear nuestros procedimientos de auditoría, necesitamos entender el sistema de registro y procesamiento de transacciones del cliente.
- Desarrollamos la comprensión del sistema de contabilidad en relación con cada corriente importante de transacciones.
- Determinamos la información utilizada por la administración para monitorear y controlar el negocio.
- Registramos la información obtenida en una forma adecuada para análisis posterior.
- Confirmamos dicha comprensión llevando a cabo “un seguimiento físico del proceso.”

Los estados financieros son prácticamente un resumen de las transacciones registradas por la entidad que reporta. Las transacciones son mostradas en los estados financieros por medio de un sistema de contabilidad que procesa y registra las transacciones de acuerdo con los principios de contabilidad.

La tarea es entender el sistema de contabilidad y la estructura relacionada con el control interno, para poder diseñar procedimientos de auditoría apropiados.

#### **4.2.5 Unidades de auditoría**

- Cada entidad reportada puede estar compuesta de un número de segmentos independientes, cada uno de los cuales puede distinguirse del otro ya sea en términos de la naturaleza y del nivel de riesgos inherentes que presenta o en términos de su ambiente de control.
- A estos segmentos independientes les llamamos “unidades de auditoría.” Por lo tanto, la entidad reportada puede estar compuesta de una o más unidades de auditoría.



- La naturaleza, la oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría se ven influenciadas por nuestra evaluación del riesgo inherente y por el ambiente de control. En consecuencia, nuestros procedimientos de auditoría deben ser planeados al nivel de la unidad de auditoría.

### **Unidades de auditoría Riesgo inherente y el ambiente de control**

Cuando evaluamos el riesgo inherente y el ambiente de control, agrupamos las condiciones que buscamos identificar bajo un número de categorías. Estas categorías son mostradas en la siguiente tabla:

<b>RIESGO INHERENTE Y EL AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>Condiciones</b>	
<b>Riesgo inherente</b>	<b>Ambiente de control</b>
Características de la administración	Estrategia, objetivos y organización del negocio
Características del trabajo	Sistemas de información
Características de operación	Procedimientos de supervisión
Características de la industria	Políticas y procedimientos de personal

Ambas evaluaciones se ven fuertemente influenciadas por:

- (1) el negocio de la entidad reportada; y
- (2) la administración de la entidad reportada.

Debemos reconocer estas diferencias al evaluar el riesgo inherente y el ambiente de control y, en consecuencia, al planear nuestros procedimientos de auditoría. Por lo tanto, debemos pensar en la entidad reportada no sólo como una simple entidad sino como una combinación de varias unidades de auditoría en las que dicha entidad podría estar convenientemente dividida.

## **4.10 Desarrollo de la estrategia de auditoría**

### **4.3.1 Evaluación Del Riesgo Inherente**

- El riesgo inherente es el riesgo que los estados financieros puedan contener un error o irregularidad importante, ignorando la posibilidad

de que el ambiente o los procedimientos de control pueden evitar o detectar dicho error o irregularidad.

- Esto da como resultado una evaluación del riesgo inherente, que se califica como ALTO, MEDIO o BAJO, en relación con cada aseveración específica.
- Luego de esta evaluación es combinada con la evaluación del ambiente de control para llegar a un "Perfil de Riesgo" por cada aseveración específica.
- El Perfil de Riesgo será un elemento importante para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría que realizaremos de acuerdo con los riesgos particulares que hemos identificado.

El riesgo inherente es uno de los componentes del riesgo de auditoría. Es el riesgo de que los estados financieros puedan contener un error o irregularidad importante ignorando lo siguiente:

1. El ambiente de control que puede, si es fuerte, reducir el riesgo de un error o irregularidad a través de:
  - la restricción, por parte de la alta gerencia, de la conducta inapropiada;
  - los procedimientos de supervisión que ayudarán a evitar y a detectar los errores o irregularidades importantes en los estados financieros; y
  - un sistema efectivo de preparación de presupuestos y de informes para la administración, que permite a la alta gerencia controlar y monitorear el negocio; y
2. La operación de cualquier procedimiento de control detallados que pudieran haberse establecido para evitar o detectar errores o irregularidades importantes en los registros contables.

El riesgo inherente surge debido a:

- que el sistema de contabilidad no captura los datos en relación con las transacciones o los captura en forma incorrecta;
- los errores o irregularidades pueden ocurrir cuando los datos son procesados o reasignados dentro del sistema de contabilidad;
- los errores o irregularidades pueden ocurrir cuando los estados financieros son preparados a partir de los registros de contabilidad.

Tales errores o irregularidades podrían ser no intencionales y podrían derivarse, por ejemplo, de fallas en el sistema de contabilidad o errores del personal que lo opera. Por otra parte, dichas irregularidades o errores podrían ser intencionales y podrían ser el resultado de la manipulación deliberada de la información contable para producir estados financieros con errores o irregularidades importantes.

El riesgo inherente está en función de un número de factores.

- La industria en que opera el cliente.
- características únicas de un cliente particular.
- La naturaleza del área de los estados financieros o sus principales

Los factores del riesgo son dinámicos y pueden cambiar de año a año en la forma en que son aplicables a un cliente en particular. En consecuencia, por cada año de cada trabajo de auditoría, necesitamos hacer una evaluación del riesgo inherente por cada unidad de auditoría.

#### **4.3.1.1 Realización de la Evaluación**

Se evalúa el riesgo inherente utilizando un Cuestionario de Riesgo Inherente, que hace referencia a:

- *criterios basados en el tamaño o la complejidad del cliente;*
- *administrados por el propietario o sin propósitos de lucro; y*

- *no sensibles.*

El cuestionario plantea un número de preguntas críticas diseñadas para identificar la existencia de factores que dan lugar a un riesgo inherente incrementado. Cada pregunta del cuestionario puede categorizarse si:

1. exista un motivo para producir estados financieros que contengan un error material; o
2. exista una oportunidad para producir estados financieros que contengan un error material; o
3. se puedan producir por alguna otra razón estados financieros que contengan un error material.

Por lo tanto, cada pregunta del cuestionario tiene ponderaciones apropiadas para indicar su importancia relativa a otras preguntas.

Cada pregunta del Cuestionario debería ser considerada en forma individual y contestada en forma apropiada. Cuando la respuesta a una pregunta es "sí" y se ha identificado la condición de riesgo, consideramos:

1. cuáles áreas de los estados financieros, por ejemplo las existencias de productos terminados, o cuáles corrientes de transacciones importantes podrían ser afectadas por ese riesgo; y
2. cuáles de las siguientes aseveraciones específicas se ven afectadas por ese riesgo:
  - Totalidad;
  - Existencia/Derechos;
  - Exactitud; y
  - Valuación.

Relacionamos los riesgos con las áreas de los estados financieros y con las aseveraciones, utilizando nuestro criterio profesional dado nuestro entendimiento del negocio del cliente y de su sistema de contabilidad. Sin embargo, la siguiente guía podría ser útil.

## **4.11 Planificación de la Auditoría**

### **4.4.1 Determinar la materialidad planeada**

- Nuestro objetivo es tener una alta seguridad, aunque no absoluta de que los estados financieros no contengan errores o irregularidades importantes. Por lo tanto, el auditor no debe preocuparse de errores que pudieran ser irrelevantes.
- Consideramos lo que pudiera constituir un error o irregularidad material como parte de nuestra planeación de auditoría. Esta estimación de la importancia o materialidad se conoce como "Materialidad Planeada."

La materialidad se refiere a la magnitud o a la naturaleza de un error que, a la luz de las circunstancias prevalecientes, podría cambiar o influenciar el juicio de un usuario razonable de los estados financieros.<sup>22</sup>

La materialidad varía con las circunstancias de cada cliente y no puede ser expresada como una cantidad o un porcentaje determinados aplicables a todos los trabajos. La materialidad dependerá de la naturaleza y de la cantidad del error en relación con la naturaleza y la cantidad de partidas en los estados financieros. Una cantidad que es material o importante en los estados financieros de una entidad podría no ser material en relación con otra entidad de un tamaño o naturaleza comparable.

La materialidad es una función no sólo de la magnitud de un error sino, también, de la naturaleza de un error. Dependiendo de las circunstancias, los errores de cantidades relativamente pequeñas

---

<sup>22</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, paginas, Pág., 93.

pueden tener un impacto material o importante en los estados financieros.

### **Relación entre la Materialidad Planeada y la formación de una opinión**

Al decidir el nivel apropiado de la Materialidad Planeada, ordinariamente no es factible prever todas las circunstancias que podrían finalmente influir nuestro juicio para determinar la materialidad en la evaluación de nuestros descubrimientos después de terminar una auditoria y formarnos una opinión en relación con los estados financieros. Nuestro juicio acerca de la materialidad, en esta última etapa, podría ser legítimamente diferente. En los casos en los que nuestra evaluación de la materialidad de los errores es marcadamente inferior a aquella utilizada en relación con la Materialidad Planeada, necesitaremos una evidencia más amplia para emitir una opinión.

### **Determinando la Materialidad Planeada**

Al decidir el nivel apropiado de la Materialidad Planeada, debemos reconocer que la materialidad es relativa. Por lo tanto, es normal considerar la materialidad en relación con las cantidades en los estados financieros, más que en términos absolutos. Las cantidades a considerar incluyen lo siguiente:

- (1) Ventas.
- (2) Utilidades.
- (3) Total de activos.
- (4) Activos netos (o capital).
- (5) Capital de trabajo y liquidez.

### **Uso de la Materialidad Planeada**

La Materialidad Planeada es un factor importante para determinar cuáles áreas de los estados financieros son significativas desde una perspectiva de auditoría y cuáles no lo son.

#### **4.4.2 Revisión analítica preliminar**

Llevamos a cabo nuestra revisión analítica preliminar de la información del cliente para:

1. Dirigir nuestra atención hacia las áreas de los estados financieros que pudieran tener errores o irregularidades importantes y en relación con las cuales tendríamos, por lo tanto, que concentrar más nuestro esfuerzo de auditoría.
2. Identificar las condiciones que pudieran tener un impacto sobre nuestra evaluación del ambiente de control.;
3. Tener una seguridad en lo que se refiere al aspecto de totalidad de las áreas de los estados financieros que, parecen ser irrelevantes desde una perspectiva de auditoría con base en la cantidad registrada, en tal forma que podamos válidamente concluir que dichas áreas son en realidad irrelevantes y que no justifican el trabajo adicional; y
4. Dar una advertencia oportuna de los problemas de liquidez que pueden afectar de alguna manera la base del negocio en marcha.

#### **Procedimientos**

Debemos descubrir qué cifras y relaciones clave son rastreadas por la administración para controlar el negocio. Por lo general, es más probable que éstas sean más relevantes para el negocio que cualquier análisis general de relaciones y comparación. El uso de la información relevante del cliente también convierte nuestra revisión analítica preliminar en un procedimiento económico de auditoría.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, páginas, Pág., 187.

Normalmente, nuestro trabajo debe cubrir lo siguiente:

1. Una comparación de los resultados reales con el presupuesto, en los casos en los que el cliente utiliza procedimientos consistentes para preparar sus presupuestos;
2. Una comparación de los resultados de operación y de la posición financiera del año actual con los del año anterior; y
3. Una comparación de las relaciones financieras y de operación clave entre sí y con las del año anterior.

Por lo general, este trabajo es realizado antes de preparar los estados financieros que van a ser auditados. En consecuencia, los procedimientos en esta etapa normalmente se basan en los estados financieros intermedios, en los presupuestos y en las cuentas de la administración que fueron preparados con propósitos internos.

Sin embargo, en el caso de aquellos clientes que utilizan medios menos formales para controlar y monitorear el rendimiento del negocio, podemos extraer la información apropiada del sistema contable. También conviene platicar con la alta gerencia, concentrándose en identificar los cambios significativos que hayan ocurrido en el negocio a partir de la fecha de los estados financieros del período anterior.

### **Evaluación**

Cuando una cantidad o relación resulta ser distinta a lo que esperábamos, deberíamos comentar este hecho con la administración del cliente para obtener las explicaciones pertinentes. Estas explicaciones deberían ser documentadas y su razonabilidad debe ser analizada.

Deberíamos utilizar los resultados de nuestra revisión analítica preliminar para verificar la validez de nuestra evaluación del riesgo inherente en relación con cada aseveración específica y para



determinar si las revisiones deben hacerse de acuerdo con el alcance y el énfasis del trabajo de auditoría.

### **El Ambiente de control**

Se debe evaluar anualmente la fortaleza del ambiente de control de cada cliente. Una característica de suma importancia del ambiente de control son los medios que la administración utiliza para monitorear y controlar la operación y el rendimiento del negocio.

Nuestra capacidad para realizar una revisión analítica preliminar y los resultados de esa revisión, incluyendo las respuestas de la administración a nuestras preguntas, nos proveerá la información que debe ser tomada en cuenta al evaluar el ambiente de control.

### **Advertencia oportuna de problemas de liquidez**

“Al planear la auditoría, es vital que se ponga atención oportuna a la pregunta de si la entidad tiene, o no, problemas financieros. Esto es esencial si hemos de dar consideración lo más pronto posible a:

1. lo apropiado de la base del negocio en marcha y los pasos adicionales que podrían ser necesarios, en caso de que dicha base parezca ser inapropiada;
2. el impacto de nuestra evaluación del riesgo inherente; y
3. el efecto sobre nuestra determinación de la Materialidad en la Planeación.

Por lo tanto, como parte de nuestra revisión analítica preliminar, deberíamos considerar las siguientes relaciones:

- la relación actual;
- la razón de liquidez o "prueba de ácido"; y

- la cobertura de intereses.”<sup>24</sup>

#### **4.4.3 Determinación de las áreas significativas para una auditoría**

- En relación con cada unidad de auditoría identificada, decidimos si cada área de los estados financieros es significativa o insignificante desde la perspectiva de una auditoría.
- Por lo general, las áreas insignificantes estarán sujetas sólo a los procedimientos relacionados con la aseveración de la presentación.

Después de evaluar el riesgo inherente en relación con cada unidad de auditoría, de haber determinado la Materialidad Planeada y de llevar a cabo nuestra revisión analítica preliminar, debemos decidir, en relación con cada unidad de auditoría identificada, cuáles áreas de los estados financieros son importantes desde la perspectiva de una auditoría.

Una área significativa de los estados financieros es aquella que, a nuestro juicio, podría dar lugar a un error o irregularidad importante o que en alguna otra forma es significativa si se toman en consideración los factores cualitativos o la mejor práctica.

Al identificar las áreas importantes de los estados financieros, deberían tomarse en consideración los siguientes factores cuantitativos y cualitativos.

##### **2. Materialidad planeada.**

Una área de los estados financieros en la que la cantidad registrada supera la Materialidad en la Planeación es, por definición, significativa debido a que la cantidad registrada podría estar importantemente equivocada.

##### **3. Evidencia del aspecto de totalidad.**

---

<sup>24</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, páginas, Pág., 277.

Una comparación entre la Materialidad en la Planeación y la cantidad registrada para una área de los estados financieros puede brindar una seguridad sólo limitada de que una área de los estados financieros no dará lugar a un error o irregularidad material debido a que la cantidad registrada puede estar declarada de menos.

En consecuencia, antes de concluir que una área de los estados financieros no es significativa, al considerar sólo su magnitud, debemos llevar a cabo suficientes procedimientos que nos permitan estar satisfechos de que la cantidad registrada es materialmente completa; es decir, que la aseveración de totalidad, en relación con esa cantidad, es válida y que la cantidad registrada no ha sido declarada de menos.

#### 4. Riesgo inherente

Nuestra evaluación del riesgo inherente puede indicar que determinadas áreas de los estados financieros son más sensibles que otras. En consecuencia, al decidir qué áreas de los estados financieros podrían ser importantes, debemos considerar todos los factores que hemos identificado en relación con el riesgo inherente.

#### 5. Procedimientos obligatorios

En algunos países, los requerimientos profesionales o legales pueden exigir que el auditor lleve a cabo ciertos procedimientos sin importar la magnitud del área de los estados financieros.

#### **4.4.4 Evaluación del ambiente de control**

- El ambiente de control refleja la actitud general, la conciencia y las acciones de la administración y/o de los propietarios en relación con la importancia de controlar el negocio.

- Cuando el ambiente de control es fuerte, éste puede reducir el riesgo de un error o irregularidad importante en los estados financieros.
- Por lo tanto, por cada año de cada trabajo y por cada unidad de auditoría, evaluamos la fortaleza y los puntos débiles del ambiente de control, utilizando el Cuestionario de Fortalezas de Control.
- Esto da como resultado una evaluación del ambiente de control, como FUERTE o NEUTRAL, en relación con cada aseveración específica y sólo en lo que respecta las áreas importantes de los estados financieros.
- Dicha evaluación se combina con nuestra evaluación del riesgo inherente para llegar a un "Perfil de Riesgo" por cada aseveración específica.
- El Perfil de Riesgo es un elemento importante para determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría que realizamos.

La fortaleza o debilidad del ambiente de control es uno de los componentes del riesgo de auditoría. El ambiente de control representa el efecto colectivo de un número de factores que influyen en la efectividad de aquellas políticas y procedimientos que tienen como objeto darnos una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos de la entidad. Algunos factores serán más importantes que otros. Es probable que los factores críticos sean las fortalezas o los puntos débiles de los niveles más altos de la administración y la forma en la que ésta monitorea y controla la operación y el rendimiento del negocio.<sup>25</sup>

Cuando el ambiente de control es fuerte, el riesgo de un error o irregularidad es reducido a través de:

---

<sup>25</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, páginas, Pág., 124.

1. La restricción de la conducta inapropiada por parte de la alta gerencia;
2. Los procedimientos de supervisión que proveen cierta seguridad de que se evitarán o detectarán los errores o irregularidades materiales en los registros contables; y
3. La operación de un sistema efectivo de presupuestos e información a la administración, que permita a la alta gerencia planear, controlar y monitorear la ejecución de las operaciones.

El ambiente de control incluye los siguientes factores:

- Los métodos de la administración para controlar y monitorear el rendimiento y la operación.
- La estructura de la organización de la entidad.
- El funcionamiento del Consejo de Administración y de sus comités.
- Métodos de delegación.
- Prácticas del personal.

### **Ejecutando de la evaluación**

Evaluamos el ambiente de control utilizando el Cuestionario de Fortalezas de Control. Aplicando un cuestionario de Fortalezas de Control.

- Criterios basados en el tamaño o la complejidad;
- Son manejados por sus propietarios o que no tienen propósitos de lucro; y
- No sensibles.

Cada Cuestionario plantea un número de preguntas críticas diseñadas para identificar la existencia de las fortalezas dentro del ambiente de control que ayudaría a reducir el riesgo. Estas preguntas se agrupan bajo las siguientes categorías:

1. Estrategia, objetivos y organización del negocio;
2. Sistemas de información;
3. Procedimientos de supervisión; y
4. Políticas de personal y procedimientos.

### **Obteniendo y documentando la información necesaria**

Para obtener la información necesaria para llevar a cabo la evaluación:

1. Haremos investigaciones acerca de la alta gerencia del cliente;
2. Inspeccionaremos los documentos e informes producidos por el cliente, especialmente los informes que la administración utiliza para monitorear y controlar el negocio; y
3. Observaremos la aplicación de políticas y procedimientos específicos.

Algunos factores en un ambiente de control son claramente visibles, tales como una función de auditoría interna. Sin embargo, otros son menos evidentes, tales como la actitud de la administración hacia el control, la competencia y la integridad del personal, la estructura de la organización y la forma en la que la administración comunica y hace cumplir las políticas y los procedimientos. Por lo tanto, esta evaluación requiere de experiencia y juicio y, tal como lo indicamos con anterioridad, debe enfocarse en la sustancia de las políticas y de los procedimientos de la administración y en las acciones relacionadas, más que en su forma.

Deberíamos registrar la evidencia que obtengamos para respaldar nuestras conclusiones acerca de aspectos particulares del ambiente de

control, incluyendo copias de documentos e informes, procedimientos de observación y nuestras conversaciones con la alta gerencia y otros miembros del personal del cliente.

#### **4.4.5 El perfil de riesgo**

Por cada año de cada trabajo, se combinan las evaluaciones del riesgo inherente y de la fortaleza del ambiente de control en relación con cada aseveración específica, para producir un Perfil de Riesgo para cada aseveración.

#### **Relación entre el riesgo inherente y el ambiente de control**

El riesgo inherente es el riesgo de que el saldo de una cuenta o alguna clase de transacciones pudieran contener un error o irregularidad material o importante ignorando:

- La fortaleza o los puntos débiles del ambiente de control; y
- La operación de los procedimientos detallados de control que pueden evitar o detectar esos errores o irregularidades importantes.

Por lo tanto, nuestra evaluación del riesgo inherente en relación con cada área de los estados financieros y cada aseveración, no tomó en cuenta el ambiente de control, ni los procedimientos de control detallados que pudieran existir.

Nuestra evaluación de la fortaleza del ambiente de control, se ocupa de definir si el ambiente de control es suficientemente fuerte para reducir el riesgo de un error a través de:

1. La restricción de la conducta inapropiada por parte de la alta gerencia;
2. Las políticas y procedimientos que brindan cierta seguridad de que los errores o irregularidades importantes en los registros de contabilidad ser n evitados o detectados; y

3. la operación de un sistema efectivo de presupuestos y de información a la administración, que permita a la alta gerencia planear, controlar y monitorear la operación y el rendimiento del negocio.

Por lo tanto, por cada aseveración en relación con cada área significativa de los estados financieros, habremos terminado nuestras evaluaciones del riesgo inherente y de la fortaleza del ambiente de control relacionado.

#### **4.4.6 Determinación de la naturaleza y del alcance de los procedimientos de auditoria**

1. Los procedimientos de auditoria son planeados por aseveración en relación con las áreas significativas de los estados financieros.
2. La determinación de la naturaleza y del alcance de los procedimientos de auditoria incluye la selección de la combinación óptima de:
  - Las pruebas de controles;
  - Los procedimientos analíticos substantivos; y/u
  - Otros procedimientos substantivos que serán tanto efectivos como eficientes para proveer evidencia de auditoria suficiente y confiable.
3. Los elementos clave en esta determinación serán:
  - Nuestra evaluación del riesgo inherente;
  - Nuestra evaluación del ambiente de control; y
  - El Perfil de Riesgo.

El objetivo, al expresar una opinión en relación con un juego de estados financieros nos involucra, primero, en sacar conclusiones acerca de la validez de un número de aseveraciones acerca de los saldos de las cuentas y de las transacciones, que son reflejadas en los estados



financieros. Estas aseveraciones se refieren, en el caso de cada área de los estados financieros, a:

- a. Totalidad;
- b. Existencia/Derechos;
- c. Exactitud;
- d. Valuación; y
- e. Presentación.

Al desarrollar nuestra estrategia de auditoría, buscamos determinar un programa de procedimientos de auditoría diseñado para hacer referencia a:

- Cada aseveración específica en relación con todas las áreas significativas de los estados financieros; y
- La naturaleza y el nivel de riesgos que hemos identificado en relación con dichas aseveraciones.

### **Pruebas de los controles**

Los procedimientos de control son aquéllos procedimientos que operan como parte del sistema contable y dentro del ambiente general de control y que la administración ha establecido para dar una seguridad razonable de que la entidad es capaz de registrar, de procesar, de resumir y de reportar datos consistentes con las aseveraciones incluidas en los estados financieros. Por lo tanto, el riesgo de los procedimientos de control se refiere al riesgo de que dichos procedimientos no puedan ayudar a evitar o a detectar un error o irregularidad importante en los estados financieros. El nivel de riesgo de los procedimientos de control debe ser evaluado en relación con cada aseveración hecha respecto a cada área de los estados financieros.<sup>26</sup>

#### **4.4.7 Logística y documentación de planeación**

---

<sup>26</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, páginas, Pág., 161.

1. Después de determinar nuestro enfoque de auditoría, debemos determinar la oportunidad y tiempos de nuestros procedimientos asignando los recursos apropiados de personal; y preparando presupuestos detallados como un control clave durante la realización de nuestro trabajo.
2. El enfoque planeado en relación con cada trabajo, debe ser totalmente documentado, incluyendo los factores relevantes que fueron tomados en cuenta.

### **Logística**

El desarrollo de nuestro enfoque de auditoría habrá involucrado:

- a. El entendimiento completo del negocio;
- b. Determinación de los sistemas de contabilidad del cliente y el registro de nuestro entendimiento de estos sistemas;
- c. El análisis del cliente para separarlo en unidades de auditoría diferentes;
- d. La evaluación del riesgo inherente en relación con cada unidad de auditoría por área de estados financieros y por aseveración;
- e. La determinación de la Materialidad en la Planeación;
- f. La realización de una revisión analítica preliminar para dirigir nuestra atención a las áreas de posibles errores;
- g. La definición de las áreas de los estados financieros que no son significativas desde una perspectiva de auditoría.
- h. La evaluación de la fortaleza del ambiente de control por cada unidad y por área de los estados financieros y aseveración y la determinación del perfil de riesgo; y

- i. La determinación de la naturaleza, de la oportunidad y del alcance de nuestros procedimientos de auditoría a la luz de lo antes mencionado.

Ahora necesitamos considerar la logística necesaria para poner dicho enfoque en efecto.

Un servicio eficiente a nuestros clientes depende de la planeación total y de la asignación de recursos para ejecutar la auditoría de acuerdo con el programa de tiempo del cliente. Para esto hay que considerar:

1. La programación de nuestros procedimientos;
2. La asignación de los miembros del personal al trabajo; y
3. La participación de terceros, tales como de otros auditores, de los auditores internos y de los especialistas.

Al manejar la auditoría, los presupuestos detallados de tiempo juegan un papel vital y deben prepararse, también, en la etapa de planeación. Y debemos determinar:

1. Los tiempos más eficientes para llevar a cabo el trabajo de auditoría, dentro del plan de tiempo general acordado con el cliente; y
2. La asignación de personal a las áreas específicas del trabajo de auditoría.

Los tiempos de las fases importantes de la auditoría y los plazos tentativos para su terminación deben ser determinados en una etapa temprana. Debe darse consideración particular a la oportunidad y a los tiempos asignados a:

- a. La toma de inventarios físicos;
- b. La circularización a deudores y acreedores;
- c. Las visitas preliminares para el trabajo de campo;

- d. La interrogación de archivos de computadora con un período de tiempo de retención relativamente corto;
- e. Recibo de los Informes de auditoria de otras oficinas u otros auditores;
- f. Visita al final del año;
- g. Juntas relevantes de los directores, comité de auditoria y accionistas;
- h. Junta final de auditoria;
- i. Informes sobre los estados financieros;
- j. Cualesquiera servicios especiales (por ejemplo, auditoria de fondos para pensiones); y
- k. Oportunidad en la entrega de la carta a la administración.

La realización de una gran parte de nuestro trabajo de auditoria antes del final del año del cliente, puede mejorar nuestra eficiencia y dar mejor servicio a los clientes si nuestra evaluación del riesgo inherente permite dicho enfoque.

Al planear la auditoria debemos considerar la conveniencia de llevar a cabo procedimientos substantivos antes del final del año para ayudar a:

- a. La detección oportuna de problemas de auditoria (por ejemplo la valuación de existencias y/o consideraciones de obsolescencia, conciliación de diferencias en confirmaciones, deudores con cuentas incobrables, etc.) y su resolución;
- b. Acelerar la terminación del trabajo; y
- c. Satisfacer los requerimientos del cliente y/o nuestros requerimientos en cuanto a carga de trabajo y disponibilidad de personal.

Sin importar el Perfil de Riesgo y el nivel del riesgo de los procedimientos de control, los siguientes procedimientos pueden ser llevados a cabo antes de que termine el año fiscal del cliente:

- a. Revisión del archivo de correspondencia;
- b. Revisión y actualización de la información del negocio;
- c. Documentación de sistemas;
- d. Lectura de actas a la fecha;
- e. Preparación del proyecto de informe;
- f. Comprobantes de transacciones a la fecha (por ejemplo, adiciones a los activos fijos);
- g. Procedimientos analíticos substantivos a la fecha;
- h. Revisión de la implementación de recomendaciones hechas en la carta a la administración del año anterior; y
- i. Preparación del proyecto de carta a la administración.

En ciertas circunstancias, también podría ser eficiente llevar a cabo pruebas substantivas de saldos a una fecha intermedia, pero en ese caso deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. El auditar las cuentas importantes del balance general a una fecha intermedia crea el riesgo de detección de que los errores importantes del período intermedio pudieran no ser detectados.
- b. El riesgo de auditoría varía directamente con la longitud entre el período intermedio y las pruebas finales del balance general, que normalmente no debe ser de más de tres a cuatro meses.
- c. Ciertas condiciones pueden reducir la conveniencia de depender de las pruebas substantivas intermedias.

### **Personal y supervisión**

Una vez se haya determinado la naturaleza y la extensión de los procedimientos de auditoría y que se haya calculado el tiempo que se llevará a realizar estos procedimientos, debemos determinar el nivel de experiencia y el número de miembros de personal que se requieren.

Al desarrollar el plan general del personal, debemos dar consideración a la supervisión y a la asignación de personal que tenga un nivel apropiado de experiencia y conocimientos de:

- La industria del cliente; y
- El tipo de trabajo que posiblemente esté involucrado.

También deben hacerse los arreglos necesarios para instruir al personal y para supervisar su trabajo tanto durante la ejecución de la auditoría como en su conclusión.

El plan en relación con el personal, también se verá afectado por los siguientes factores.

- Participación de especialistas
- Participación de los auditores internos
- Ayuda del cliente

### **Documentación de planeación**

Es vital que el enfoque planeado en relación con cada trabajo se documente completamente, junto con los juicios hechos al desarrollar ese enfoque y el trabajo por realizar. El objeto de la documentación de nuestra planeación es producir un registro claro y conciso de las decisiones tomadas durante el proceso del desarrollo de ese enfoque y de los hechos fundamentales, con detalle suficiente de las razones que respaldan cada decisión, para que se cuente fácilmente con dicha información al leer el expediente en una fecha futura.

La documentación de nuestro enfoque planeado y la información y los juicios en los que se basó incluirán la preparación de:

- (1) Informe de auditoría de la Planeación de auditoría; y
- (2) Planes detallados de auditoría.

## **Informes de Planeación de auditoría**

“Los Informes de Planeación de auditoría son la culminación del proceso de planeación y deben ser terminados antes de que comience la etapa de ejecución de la auditoría. Cubren todos los hechos importantes específicos del período en relación con el cual estamos presentando un informe y el diseño del enfoque de auditoría que corresponde a ese período.

Además de proporcionar un registro permanente de nuestras decisiones de planeación, los Informes de Planeación de auditoría proporcionan los medios por los cuales el personal que se une al equipo de auditoría después de las reuniones iniciales de planeación, puede familiarizarse con los antecedentes del cliente y el contexto de su trabajo. Cada miembro del equipo de auditoría debe asegurarse de leer los Informes de Planeación de auditoría antes de empezar el trabajo específico que les ha sido asignado.”<sup>27</sup>

En el caso de grupos, podría haber necesidad de contar con Papeles Generales de Planeación de auditoría que hablarán del grupo en general, respaldados por papeles independientes y más detallados relacionados con la Planeación de auditoría, preparados al nivel de cada unidad de auditoría.

Dependiendo del nivel al que sean preparados, los Informes de Planeación de auditoría pueden incluir lo siguiente:

- a. Requerimientos en cuanto a informes.
- b. Estado del cliente.
- c. Propiedad del negocio y estructura de la administración.
- d. El negocio.
- e. El sistema de contabilidad.
- f. Unidades de auditoría.

---

<sup>27</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, páginas, Pág., 151.

- g. Riesgo inherente.
- h. Revisión analítica preliminar.
- i. Materialidad en la Planeación.
- j. Importancia de las áreas de los estados financieros.
- k. El ambiente de control.
- l. El Perfil de Riesgo.
- m. Naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría.

Esta amplia descripción será complementada por una descripción detallada de los procedimientos que intentamos seguir para cada área de los estados financieros en los Planes de auditoría, que son comentados a continuación.

## **4.12 Ejecución de la Auditoría Financiera**

### **4.5.1 Procedimientos de control y pruebas de los controles**

- Cuando nuestra evaluación preliminar del riesgo de los procedimientos de control, en relación con una aseveración específica, es inferior al ALTO, necesitamos obtener evidencia apropiada de que dicha evaluación es justificada.
- Esta evaluación incluye la evaluación de:
  - El diseño del procedimiento y la verificación de su operación.
  - Llevamos a cabo una evaluación detallada del diseño de los procedimientos de control clave y relevante para confirmar si, aparentemente, los procedimientos pueden evitar o detectar los errores materiales.
  - La operación efectiva del procedimiento.
  - Llevamos a cabo pruebas de los controles para evaluar si aquellos procedimientos que parecen ser efectivos en cuanto al diseño, están siendo ejercidos en forma efectiva.



- A menudo, las pruebas de los controles requieren del muestreo para poder sacar una conclusión válida acerca de toda la población de partidas en relación con la cual se hace el examen. En los casos en los que se utiliza el muestreo, éste debe ser planeado en forma apropiada y las partidas utilizadas como muestra deben ser representativas de la población total de partidas. En el muestreo para las pruebas de controles, los tamaños de las muestras deben ser determinados de acuerdo con los principios ya antes mencionados.

#### **4.5.1.2 Objetivos**

Los controles de contabilidad incluyen el plan de organización, los procedimientos seguidos para proteger los activos y la confiabilidad en los registros financieros. Por lo tanto, dichos controles están diseñados para dar una seguridad razonable de que:

1. Las transacciones son llevadas a cabo de acuerdo con la autorización general o específica de la administración;
2. Las transacciones son registradas según se requiere tanto para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con los criterios de contabilidad aplicables a dichos estados como para mantener responsabilidad para los activos;
3. El acceso a los activos es permitido sólo de acuerdo con la autorización de la administración; y
4. Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toman las acciones apropiadas con respecto a cualesquiera diferencias.

#### **4.5.1.3 Segregación de responsabilidades**

La segregación de responsabilidades es una característica importante de cualquier sistema efectivo de control interno de contabilidad. Las funciones incompatibles para los propósitos de

control interno de la contabilidad son aquéllas que sitúan a alguna persona en una posición en la que puede tanto perpetrar como ocultar un error o fraude en el transcurso normal de sus labores. Cualquier persona que registre transacciones o tenga acceso a los activos, ordinariamente estará en una posición en la que podrá cometer errores o irregularidades. En consecuencia, el control de la contabilidad depende, en forma importante, de la segregación adecuada de labores y responsabilidades. En un sistema de contabilidad complejo y computarizado la computadora generalmente lleva a cabo todos los procedimientos que son considerados como incompatibles. Esto no necesariamente constituye una debilidad si existen controles que mitiguen esta situación, tales como:

1. Una segregación adecuada de las funciones incompatibles dentro del procesamiento de datos;
2. Una segregación entre el personal encargado del procesamiento de datos y los usuarios que lleva a cabo los procedimientos de revisión; y
3. El control adecuado del acceso a los datos y a los programas de la computadora.

#### **4.5.1.4 Tipos de procedimiento de control**

Podemos dividir los procedimientos de control en las siguientes categorías básicas:

1. “Controles de límite: Normalmente, un cliente debe tener buenos controles para asegurarse de que los datos acerca de las transacciones son capturados completamente de acuerdo con los límites establecidos.
2. Controles de validez: Estos controles sirven para asegurarse de que la información contable que está siendo procesada se relaciona con transacciones válidas.

La validación consiste en confirmar que una transacción cumpla con los requerimientos previamente establecidos de un sistema.

3. Controles de autorizaciones: Estos controles consisten en verificar que alguna persona con las facultades debidas autorice y/o apruebe una transacción propuesta. La autorización frecuentemente es integrada en el sistema para que ésta sea automática si satisface el criterio establecido.
4. Controles de procesamiento: Los controles de procesamiento implican el asegurarse de que:
  - Las transacciones son registradas con exactitud; y
  - Los datos son procesados correctamente.
5. Controles de protección: El objeto de salvaguardar los activos de la entidad contra robo o malversación, requiere que el acceso a los activos, ya sea en forma directa o indirecta, se vea limitado al personal autorizado.
6. Controles preventivos y de detección: Los procedimientos de control también pueden ser divididos en aquéllos que son de una naturaleza preventiva y aquéllos cuyo fin es la detección.

«28

#### **4.5.1.5 Evaluación del riesgo de los procedimientos de control**

Evaluamos el nivel del riesgo de los procedimientos de control en relación con cada aseveración específica y todas las áreas significativas de los estados financieros. Hay tres etapas en relación con esta evaluación del riesgo de los procedimientos de control.

##### **Etapas 1: una evaluación preliminar**

---

<sup>28</sup> Manual de Auditoria de BDO, volumen 1, paginas, Pág., 107.

Se debe hacer una evaluación preliminar del grado al que es probable que los procedimientos de control sean efectivos para evitar o detectar los errores materiales en relación con cada aseveración.

### **Etapa 2: una evaluación del diseño de los procedimientos de control**

Identificaremos, con mayor detalle, los procedimientos de control relevantes para la aseveración y decidiremos si los procedimientos de control son buenos o muy buenos con base en sus características.

Si con este examen más detallado no hay posibilidades de que los procedimientos de control relevantes para una aseveración prevean o detecten los errores materiales, evaluaremos el riesgo de los procedimientos de control como ALTO en relación con esa aseveración y procederemos a obtener nuestra evidencia de auditoría totalmente a partir de procedimientos substantivos.

### **Etapa 3: una evaluación de la operación de los procedimientos de control**

Entonces llevaremos a cabo las pruebas de los controles que sean apropiadas para el nivel del riesgo planeado de los procedimientos de control y evaluaremos los resultados en forma correspondiente para determinar el nivel real del riesgo de los procedimientos de control como ALTO, MEDIO o BAJO.

#### **4.5.1.6 Guías del Plan de auditoría**

“Pueden ser utilizadas para ayudar a evaluar los procedimientos de control en relación con una aseveración específica para una área particular de los estados financieros. Las Guías dan ejemplos de los procedimientos de control, que se dividen en controles preventivos y de detección y que se podría esperar que operaran dentro de un sistema de contabilidad sano respecto a las áreas de los estados

financieros y relacionan estos controles con las aseveraciones. Por lo tanto, nos ayudan a recordar los controles que podríamos esperar encontrar en un sistema sano y la forma en la que dichos controles podrían contribuir a la evaluación del riesgo de los procedimientos de control en relación con una aseveración específica.

Las Guías del Plan de auditoría no pueden cubrir todas las situaciones ni todos los negocios y, de hecho, no fueron hechas para hacerlo. En consecuencia, debemos ser flexibles en nuestro enfoque y debemos estar preparados para identificar los tipos adicionales de los procedimientos de control cuando así lo requiera la existencia de los procedimientos menos comunes. Las Guías del Plan de auditoría tampoco incluyen los procedimientos de control específicos que pueden existir o podrían ser requeridos en las industrias especializadas, por ejemplo en los municipios, en las compañías financieras y en las compañías inmobiliarias.”<sup>29</sup>

#### **4.5.2. Procedimientos analíticos sustantivos**

1. Los procedimientos analíticos sustantivos pueden ser una fuente importante de evidencia de auditoría.
2. El nivel de seguridad que podemos obtener a partir de cualquier Procedimiento analítico sustantivo, será una función de:
  - El diseño del procedimiento;
  - Los datos utilizados en el procedimiento;
  - La precisión con la que podamos predecir la cantidad o relación; y
  - La evidencia a partir de otros procedimientos analíticos sustantivos.

---

<sup>29</sup> Manual de Auditoría de BDO, volumen 1, páginas, Pág., 171.

3. El nivel de seguridad obtenida puede estar a uno de tres niveles:
  - “Prueba Global”;
  - “Consistente”; o
  - “Limitada.”
4. En los casos en que obtengamos cierto grado de seguridad a partir de nuestros procedimientos analíticos substantivos, reduciremos normalmente el alcance de otros procedimientos substantivos.

La revisión analítica puede ser utilizada a través de la auditoria:

- En la etapa de planeación para dirigir nuestra atención a las áreas en las que las cantidades parecen ser tan anormales que nos ponen en alerta para pensar que puede haber un error en una cantidad importante.
- en la etapa de ejecución para proveer una fuente importante de evidencia de auditoria; y
- Al formarse una opinión sobre los estados financieros por medio de la evaluación de la razonabilidad general de estos estados.

Como en el caso de todos los demás procedimientos de auditoria, los procedimientos analíticos substantivos (PAS) deben ser utilizados sólo cuando constituyen una fuente económica de evidencia (total o parcialmente) en relación con una aseveración específica. Al decidir si debemos utilizar, o no.

#### **4.5.2.1 Evaluación de los resultados de los pas**

A continuación explicamos cada uno de estos niveles.

##### **“Prueba global”**

“Este nivel se refiere a la seguridad de que la cantidad registrada en relación con una cuenta del balance general, ingresos o gastos, es materialmente correcta debido a que ha sido efectivamente comprobada en total; es decir, que hemos podido determinar o calcular, a partir de información independiente o con algún otro tipo de verificación, que el valor teórico del saldo de la cuenta o clase de transacciones y el valor teórico se asemeja lo suficiente a la cantidad registrada.

El grado al que un procedimiento realmente provee una comprobación o prueba global depende de su precisión. Para que una cantidad se considere como “probada en total”<sup>30</sup> no debe haber una diferencia significativa entre la cantidad estimada y la cantidad registrada.

### **“Consistente” y “Limitada”**

En otros casos, la aplicación de los PAS no dará el mismo grado de seguridad que la “prueba global.”

En tales casos, nuestro objetivo al llevar a cabo los PAS, es determinar si la cantidad especificada en los estados financieros queda comprendida dentro del rango que esperábamos y si es consistente con otra información.

El que un procedimiento dé un grado “Consistente” o “Limitado” de seguridad es un asunto de juicio profesional, que toma en consideración:

1. Su diseño, dada la plausibilidad de la relación que está siendo probada y la aseveración particular;
2. La calidad y la confiabilidad de los datos utilizados por el auditor;
3. La precisión de la expectativa; y

---

<sup>30</sup> Manual de Auditoria de BDO, volumen 1, paginas, Pág., 213.

4. La naturaleza corroborativa de otros PAS aplicados también a la aseveración particular.

### **Resultados inconclusos**

En los casos en los que se lleva a cabo un PAS, los resultados podrían ser inconclusos. Esto podría deberse a lo impreciso de nuestra expectativa anterior de un rango aceptable. En consecuencia, no se puede tener seguridad alguna a partir del procedimiento. En tal caso, el alcance de los otros procedimientos substantivos que necesitaríamos llevar a cabo no sería diferente del que habría resultado de no haber realizado el PAS.

### **Seguimiento de diferencias**

Al evaluar los resultados del PAS y determinar el nivel de seguridad requerido, es muy importante que cualquier diferencia entre la cantidad real y nuestras expectativas sea investigada completamente ya sea para entenderla o para ver si es indicativa de la existencia de errores. Esto implicará:

1. Discutir las diferencias con el miembro de la administración que sea responsable del área relevante; y
2. Decidir si la explicación de la administración puede ser aceptada.

#### **4.5.3. Otros procedimientos substantivos**

1. El diseño de los otros procedimientos substantivos depende de la naturaleza del área de los estados financieros.
2. El alcance de los otros procedimientos substantivos depende de:
  - La seguridad ya obtenida al evaluar el riesgo de los procedimientos de control;



- La seguridad ya obtenida a partir de los procedimientos analíticos substantivos; y
  - La seguridad ya obtenida a partir de los procedimientos substantivos aplicados a un área relacionada de los estados financieros que pueda proporcionar evidencia en relación con la aseveración bajo consideración.
3. Los otros procedimientos substantivos con frecuencia requieren del uso del muestreo.
  4. En el muestreo de los procedimientos substantivos, los tamaños de las muestras deben ser determinados de acuerdo con los principios establecidos en este Capítulo.
  5. Evaluamos los resultados de nuestro muestreo para tener una idea general de la población de partidas de la cual se extrae la muestra.

Aún en los casos en los que seamos capaces de evaluar el riesgo de los procedimientos de control como inferior al ALTO, necesitaremos llevar a cabo algunos procedimientos substantivos para tener seguridad suficiente de que no hay errores importantes en una área de los estados financieros. Los procedimientos substantivos pueden dividirse en dos categorías:

1. Procedimientos analíticos substantivos (PAS).
2. Otros procedimientos substantivos (OPS).

Estos son procedimientos que incluyen, principalmente, el examen de los activos, pasivos y transacciones individuales y que pueden subdividirse, además, en:

- (i) Pruebas de los saldos, es decir pruebas dirigidas a establecer la validez de una aseveración en relación con un activo o pasivo que es un componente del balance general, por ejemplo, los deudores; y

- (ii) Pruebas de las transacciones; por ejemplo, pruebas dirigidas hacia el establecimiento de la validez de una aseveración en relación con una clase de transacciones que es un componente de la cuenta de pérdidas y ganancias, por ejemplo, los ingresos por ventas.

Una guía en relación con los procedimientos más comunes que pueden ser utilizados cuando se busca obtener evidencia a partir de los OPS para una área y una aseveración particular de los estados financieros. Las Notas de Procedimientos también ilustran la forma en la que los OPS pueden ser clasificados de acuerdo con la forma en la que se obtiene la evidencia de auditoría, a través de:

1. Confirmación.
2. Investigación (preguntas).
3. Inspección.
4. Observación.
5. Cálculo.

En algunos casos, podemos verificar la exactitud aritmética de los registros contables llevando a cabo cálculos independientes.

#### **4.5.4 Responsabilidades, revisión y asesoría en relación con el trabajo resumen**

Para asegurarnos de que nuestro trabajo de auditoría es llevado a cabo de acuerdo con las altas normas de calidad requeridas por la firma auditora, se establece:

- Las responsabilidades y la obligación de dar cuentas de los socios y del personal en relación con los trabajos de auditoría;

- El requerimiento de llevar a cabo una revisión de diferentes niveles, incluyendo las revisiones concurrentes en relación con trabajos sensibles; y
- Los procedimientos de consulta o asesoría de los socios y del personal.

#### **4.5.4.1. Responsabilidades en relación con el trabajo según el enfoque de la Firma**

“Como primer objetivo es prestar el servicio de auditoria que requieren nuestros clientes de una manera oportuna y eficiente y, en segundo lugar, brindar ese servicio para identificar las oportunidades de dar consejos útiles a nuestros clientes en relación con las mejoras posibles en las áreas financieras y otras áreas. Para lograr estos objetivos, todos debemos entender los papeles individuales que debemos desempeñar durante la auditoria.

El enfoque de la Firma, al designar el personal de auditoria, se basa en el principio de delegar las funciones a los individuos que tengan un grado apropiado de competencia para llevar a cabo estas funciones en forma eficiente y efectiva. El trabajo delegado debe ser revisado por aquellas personas que son responsables de delegarlo. Si el trabajo no ha sido llevado a cabo en forma satisfactoria, todos los errores y omisiones deben ser rectificadas. Al aceptar que el trabajo está completo, la persona que lo delega acepta ser responsable de él.”<sup>31</sup>

#### **Socio encargado de la auditoria**

El socio encargado de la auditoria es el principal responsable de asegurarse de que se emita un dictamen de auditoria correcto sobre los estados financieros. Al cumplir con esta responsabilidad, este socio debe asegurarse de que se haya obtenido suficiente evidencia, durante la auditoria, que permita tener una alta seguridad,

---

<sup>31</sup> Manual de Auditoria de BDO, volumen 1, paginas, Pág., 246.

aunque no absoluta, de que los estados financieros no contienen errores importantes; de que todos los asuntos importantes o potencialmente importantes o los problemas que hayan surgido en el transcurso de la auditoria hayan sido resueltos satisfactoriamente y de que la auditoria haya sido llevada a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos de la Firma y de conformidad con los términos del trabajo.

### **Gerente encargado del trabajo**

El gerente encargado de la auditoria trabaja muy de cerca con el socio encargado en todos los asuntos importantes que se relacionan con la auditoria, es responsable ante el socio encargado de la auditoria de asegurarse de que el trabajo sea planeado, ejecutado y revisado de acuerdo con las políticas y los procedimientos de la Firma y de mantener a dicho socio informado de los asuntos o problemas que pudieran tener un impacto sobre el dictamen de auditoria que debe ser emitido en relación con los estados financieros. El gerente de auditoria debe, también, ayudar al socio encargado de la auditoria con la administración comercial y el desarrollo del negocio, según se requiera, revisando los avances técnicos para definir su efecto en relación con el trabajo y manteniendo informado al socio encargado de los problemas y de las oportunidades de dar un mejor servicio al cliente.

### **Auditor a cargo**

El auditor a cargo es responsable ante el gerente de la auditoria de la conducción diaria del trabajo de auditoria y, en particular, de asegurarse de que el trabajo de campo sea ejecutado y terminado:

### **Auxiliares de auditoria**

Los auxiliares de auditoria son responsables, ante el auditor a cargo, de llevar a cabo el trabajo que les ha sido asignado; de mantener informado al auditor encargado del avance y de los problemas

encontrados en su trabajo y de asegurarse de que el trabajo sea documentado y terminado de acuerdo con las políticas y los procedimientos de la Firma.

#### **4.5.4.2. Revisión y asesoría**

El primer propósito del proceso de la revisión es verificar que se esté dando un dictamen correcto de auditoría en relación con los estados financieros, confirmando que la auditoría haya aportado evidencia suficiente y competente para tener una seguridad alta, aunque no absoluta, de que los estados financieros no contienen errores o irregularidades importantes; de que todos los asuntos importantes o potencialmente importantes y los problemas que hayan surgido durante la auditoría hayan sido resueltos satisfactoriamente y de que la auditoría haya sido llevada a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos de la Firma.

##### **Revisión detallada**

La revisión detallada incluye una revisión de los estados financieros, de nuestro informe y de todos los papeles de trabajo, teniendo en mente el principal objetivo de la revisión. Esta revisión puede ser llevada a cabo por el socio encargado o por el gerente encargado de la auditoría, a condición de que la persona que lleva a cabo el examen no revise su propio trabajo.

##### **Revisión general**

La finalidad de la revisión general es básicamente satisfacer el objetivo primario de la revisión. Al hacerlo, la persona encargada de la revisión general, revisará lo siguiente:

1. Los estados financieros;
2. Las notas de decisiones importantes;
3. El ser apropiado la presuposición de que el cliente sea un negocio en marcha;
4. La revisión analítica final;

5. Las cartas de representación (declaraciones del cliente);
6. La revisión de los eventos posteriores a la fecha del balance general;
7. Memoranda y cédulas fiscales;
8. Las notas de revisión hechas por el gerente encargado de la auditoria;
9. El dictamen de auditoria propuesto; y
10. Los papeles de trabajo principales.

El alcance de la revisión de los papeles de trabajo está sujeto al juicio de la persona encargada del examen general. Al hacer esta evaluación, el revisor considerará, entre otras cosas, la complejidad de la auditoria, nuestra experiencia anterior con el cliente, la experiencia del personal de auditoria y la experiencia y juicio de la persona que hace la revisión detallada. La revisión general de los papeles de trabajo, normalmente incluirá las partidas principales del balance general y de la cuenta de pérdidas y ganancias que requieren del ejercicio del juicio contable o de auditoria que podría tener un efecto importante sobre las utilidades o los activos netos. Dicha revisión incluirá las áreas críticas, tales como los deudores, los acreedores y los inventarios. La persona encargada de hacer la revisión debe, también, determinar si los puntos importantes que hayan surgido durante el proceso de planeación fueron satisfactoriamente resueltos y documentados en los papeles de trabajo de la auditoria.

### **Revisión de la provisión para impuestos**

La provisión para impuestos, incluyendo las revelaciones relacionadas, de los clientes que cotizan en la bolsa y de otros trabajos sensibles debe ser revisada por un miembro profesional del personal conocedor de la ley fiscal. Además, o el socio encargado puede pedir que se revise la provisión para impuestos en otros trabajos de auditoria.

### **Especialistas de la Industria**

Las áreas con experiencia en la industria, en cada oficina, varían con la naturaleza de su práctica. Por lo tanto, cuando la auditoria de un cliente en una industria no familiarizada sea planeada y llevada a cabo, el socio encargado o el gerente encargado del trabajo debe consultar a los individuos que tengan conocimientos específicos de esa industria.

### **Especialistas en auditoria con procesamiento electrónico de datos**

Los especialistas en auditoria con procesamiento electrónico de datos deben ser consultados cuando:

1. el sistema de la computadora sea complejo; o
2. se contemple, por primera vez, el uso de las TAACs en situaciones complejas; o
3. sea eficiente la dependencia de los controles de aplicación programados.

#### **4.13 Formación de una opinión**

1. Sumamos o totalizamos el efecto de todos los errores encontrados durante nuestros procedimientos de auditoria y consideramos su materialidad.
2. Consideramos:
  - El alcance de nuestro trabajo;
  - El cumplimiento con principios de contabilidad generalmente aceptados;
  - Lo adecuado de la revelación; y
  - El efecto de las dudas o de la inseguridad.

3. Evaluamos si los estados financieros son razonables y consistentes con nuestro conocimiento del negocio.
4. Luego, determinamos el dictamen apropiado.
5. Registramos todas las decisiones significativas tomadas durante el transcurso de nuestro trabajo para llegar a tener una opinión.

El dictamen de auditoria apropiado depende de cada uno de los siguientes asuntos.

1. La evaluación de los resultados de los procedimientos de auditoria.

Debemos sumar o totalizar todos los errores encontrados en el transcurso de la auditoria y considerar su efecto sobre nuestro dictamen.

2. El alcance de nuestro trabajo.

Debemos considerar si el alcance de nuestro trabajo fue apropiado.

3. Cumplimiento con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Debemos considerar si los estados financieros cumplen con los requerimientos relevantes y si fueron preparados utilizando los principios de contabilidad aceptables debidamente aplicados.

4. Revelación.

Debemos considerar si se revelaron todos los asuntos materiales relevantes para una comprensión adecuada de los estados financieros.

5. Otra información financiera emitida con los estados financieros.

Debemos revisar toda la demás información financiera emitida con los estados financieros.

Las consideraciones de materialidad son importantes al formarnos una opinión. Nuestra consideración de la materialidad en las circunstancias, se



ve influenciada por nuestra percepción de las necesidades que tiene un usuario razonable de los estados financieros. Los juicios acerca de la materialidad necesariamente incluyen consideraciones tanto cuantitativas como cualitativas.

Después de reunir nuestra evidencia de auditoría y de sacar nuestras conclusiones en relación con las aseveraciones específicas, nos formamos una opinión general en relación con los estados financieros del cliente. Debemos olvidarnos de los detalles y considerar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y son lógicos, y muestran resultados consistentes con el conocimiento que tenemos del negocio de nuestro cliente.

#### **4.6.1 Determinación del dictamen apropiado**

Emitiríamos:

1. Un dictamen sin salvedades si estamos satisfechos, en todos los aspectos materiales, con todos los asuntos antes comentados; y
2. Un dictamen con salvedades si concluyéramos que no podemos emitir un dictamen sin salvedades debido a que no estamos satisfechos con uno o más de los asuntos antes comentados.

#### **4.14 Elaboración del Informe de Auditoría**

Debemos revisar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como la base para la expresión de nuestra opinión sobre los estados financieros.

Esta revisión y evaluación incluyen la consideración de si los estados financieros han sido preparados de acuerdo a los lineamientos aceptables de reportes financieros, ya sean Normas Internacionales de auditoría (IAS) o normas o prácticas nacionales relevantes. Posiblemente sea necesario

considerar si los estados financieros cumplan con requerimientos estatuarios.

#### **4.7.1 Elementos básicos del Informe de auditoría**

El reporte debe incluir los siguientes elementos básicos, presentados de la siguiente forma:

1. Título;
2. Destinatario;
3. Párrafo introductorio:
  - Identificación del estado financiero del cual se hizo la auditoría,
  - Una declaración de la responsabilidad de la administración de la entidad y la responsabilidad del auditor;
4. Párrafo sobre el alcance de la auditoría (que describe su naturaleza):
  - Una referencia a las Normas Internacionales de auditoría (ISAs) o las prácticas nacionales relevantes,
  - Una descripción del trabajo realizado por el auditor;
5. Párrafo de opinión, con una expresión de opinión sobre los estados financieros;
6. Fecha del reporte;
  - Domicilio del auditor; y
  - Firma del auditor.

#### **4.7.2 Cartas de observaciones y sugerencias**

1. Será una política de la Firma el que se emita una carta para la administración en cada trabajo de auditoría.
2. Dicha carta debe tratar:

- Los asuntos que afecten los estados financieros actuales;  
y
  - Los asuntos relacionados con los sistemas de información a la administración, incluyendo los puntos débiles importantes en el control interno.
3. También podemos utilizar la carta de observaciones y sugerencias para comentar, en forma constructiva y con mayor amplitud, varios aspectos de las operaciones del cliente y la forma en la que son manejadas.
  4. La carta de observaciones y sugerencias debe someterse oportunamente.

En aquellos casos en los que el socio encargado del trabajo decida que los puntos que se podrían incluir no tienen una importancia suficiente para justificar una carta, debe incluirse una explicación al respecto en las notas de las decisiones importantes tomadas durante la auditoría, especificando las razones por las que no se presentó una carta de observaciones y sugerencias. Estos casos serán raros.

El propósito es asegurarnos de que los clientes obtengan el mayor beneficio posible de la auditoría como una revisión independiente de los estados financieros. Frecuentemente, la carta de observaciones y sugerencias será una señal clave visible, para la alta gerencia, de la calidad del servicio provisto. Por lo tanto, su preparación debe recibir el énfasis apropiado al planear y llevar a cabo nuestro trabajo.

#### **4.7.3. Elementos básicos del Informe de auditoría**

El contenido de la carta de observaciones y sugerencias puede ser considerado bajo los siguientes encabezados:

1. Información financiera.

Esta puede incluir los siguientes asuntos:

- Asuntos que afectan los estados financieros actuales.  
Esto puede incluir:
  - (i) El enfoque de auditoría;
  - (ii) Los problemas importantes en los estados financieros;
  - (iii) Las políticas contables; y
  - (iv) Los problemas contables que surjan.
- Sistemas de información de la administración. Esto puede incluir:
  - (i) Lo apropiado de los sistemas de información a la administración; y
  - (ii) Los puntos débiles en los sistemas de contabilidad y en el control interno, que pudieran afectar la calidad de la información a la administración.

2. Otros asuntos relacionados con el servicio al cliente:

Estos variarán de cliente a cliente, dependiendo de la naturaleza del cliente y de nuestra relación con el cliente. Se requiere de un juicio maduro para determinar la mejor forma de hacer un comentario constructivo al cliente en relación con dichos asuntos tan amplios.

A continuación de todos los capítulos, muestran diferentes anexos que muestran el trabajo en campo realizado y que son:

1. Carta de contratación.
2. Planificación

3. Ejecución de la Auditoria Financiera
4. Informe de Auditoria
5. Carta a la Gerencia (O de recomendaciones)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Puesto que los resultados generales obtenidos en la aplicación de una Auditoria Financiera a Laboratorios Ecuarowe S.A. se ven reflejados en la emisión del Informe de Auditoria y la Carta de Gerencia (o Control Interno) y que describe una revisión completa a los estados financieros correspondientes al 31 de diciembre de 2006 cuyo objeto era, la de cumplir con las disposiciones estatutarias y la Ley

de Compañías, se puede concluir que los estados financieros tomados en su conjunto, presentan razonablemente la posición financiera de la Compañía; así como, su presentación se encuentre de conformidad con Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

Se concluye que, Laboratorios Ecuarowe S.A. ahora tienen un sustento financiero que le servirá como carta de presentación a posibles negociaciones con Instituciones Bancarias, Proveedores, Clientes, etc.; además de, que es un excelente mecanismo de análisis para la Administración del Laboratorio para la posible toma de decisiones de aspectos relacionados con la mismo.

En reuniones aplicadas en el proceso de planificación y ejecución de la auditoria de los estados financieros del Laboratorio, hemos revisado la estructura del control interno, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos de auditoria y se pudo evidenciar que la estructuración de los diferentes departamentos, se complementan y continúan con el proceso asignado con los mas altos estándares y controles adecuados.

## **RECOMENDACIONES**

Las posibles recomendaciones identificadas en el trabajo en campo se ven plasmadas en la Carta a la Gerencia (o Control Interno); en la se menciona las irregularidades o problemas identificados que por su materialidad no han sido tomadas en cuenta para la opinión del Informe de Auditoria; y conjuntamente mencionamos la recomendación y procedimientos a seguir para que el Control Interno de la compañía minimice estos riesgos y obtengan certeza razonable que mantiene un buen ambiente de control.

Además como encargados del trabajo en campo, recomendamos la emisión de propuestas con el objeto de la realización de otros trabajos complementarios a la accesoria del Laboratorio Farmacéutico, como es el caso de, una revisión y emisión de informes de Fijaciones de Precios para el Consejo Nacional de Precios (órgano regulador de los precios de venta de los medicamentos); así como

estudios de Precios de Transferencia, que se encuentran obligados a realizarlo por cumplir los requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas SRI.

## BIBLIOGRAFIA

- John W. Cook – Gary M. Winkle; Auditoría; McGraw – Hill; 3ª. Edición.
- CÓDIGO TRIBUTARIO, Sexta Edición, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador, 2002
- GUÍA NACIONAL DE TRIBUTACIÓN, Ley de Seguridad Social, Ecuador, Sin Edición y Editorial, 2006
- LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Ley del R.U.C., Segunda Edición, Corporación de Estudios Publicitarios, 2001
- Escritura De Transformación, Aumento de Capital Y Codificación de Estatutos de Laboratorios Ecuarowe S.A., 2002
- LEY DE COMPAÑÍAS, No hay Edición, Editorial Jurídica del Ecuador, 2003
- VÁSQUEZ, Hugo, Organización Aplicada, Segunda Edición, Gráficas Vásquez, Quito – Ecuador, 2002
- FERRY, Jonson y SCCHOLES, Kevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición, Prentice Hall, España, 2001

- SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Tercera Edición, Santa Fe de Bogota, 1997
- BDO Stern; Manuales de Auditoria.
- <http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml>
- [http://www.supercias.gov.ec/Paginas\\_htm/vision\\_mision/Vision.htm](http://www.supercias.gov.ec/Paginas_htm/vision_mision/Vision.htm)
- <http://www.iess.gov.ec/>
- <http://www.sri.gov.ec/>
- <http://www.trabajo.gov.ar/institucional/objetivosyfunciones.htm>
- <http://www.ccp.org.ec>
- <http://www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html>
- <http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html>