

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO



“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA
EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA
EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS”

AUTOR: ANA LUCÍA LÓPEZ SALAZAR

DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA.

CODIRECTOR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO.

MARZO 2010

TOMO I

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ana Lucia López

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2010

Ana Lucia López

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

CERTIFICADO

Dr. Eduardo Ron Silva
Dr. Aníbal Altamirano

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, realizado por la Srta. Ana Lucía López ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría a los Procesos Administrativos sirven como modelo para posibles exámenes de auditorías si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. Ana Lucía López que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2010

Dr. Eduardo Ron Silva
DIRECTOR

Dr. Aníbal Altamirano
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Ana Lucía López

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2010

Ana Lucía López

DEDICATORIA

A mi papi, que con su tenacidad y constancia me ha enseñado a ser perseverante, este es un logro que quiero compartir con usted, gracias por ser mi padre y confiar en mí.

A mi mami, por estar siempre a mi lado, gracias por su esfuerzo, apoyo y por el amor que deposita en mí.

A mis hermanas Cristina y Alexandra, por ser mi alegría, por estar siempre pendientes y darme ánimo para continuar.

A Eduardo por su ayuda, sus consejos valiosos, por su presencia en mi vida, por ser más que mi amor mi inspiración, gracias por ser parte de esta meta alcanzada.

Y al más especial de todos, a ti Dios porque hiciste realidad este sueño, por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos.

AGRADECIMIENTO

A la empresa Gisis S.A. por su apoyo y ayuda constante en la ejecución del trabajo, en especial al Ing. José Guzmán que me permitió ser parte de esta gran institución.

A mi querida universidad, que me formó como profesional y ser humano, a los profesores no sólo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy. Especialmente al Doctor Eduardo Ron y al Doctor Aníbal Altamirano por todos los conocimientos que compartieron conmigo y por su valioso tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la culminación de este gran sueño.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
SUMMARY	3
TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	5
PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN.....	8

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES.....	11
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA	11
1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	12
1.2 LA EMPRESA	13
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	13
1.2.2 ORGANIGRAMAS.....	15
1.2.2.1 ESTRUCTURAL.....	16
1.2.2.2 FUNCIONAL.....	20
1.2.2.3 DE PERSONAL.....	33

CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	36
2.1 MISIÓN.....	36
2.2 VISIÓN.....	36
2.3 OBJETIVOS DE LAS ÁREAS.....	37
2.4 POLÍTICAS.....	38
2.5 ESTRATEGIAS.....	39
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES.....	40

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL	42
3.1 ANÁLISIS INTERNO.....	42
3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	42

3.1.1.1	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	42
3.1.1.2	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	51
3.1.1.3	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	59
3.1.1.4	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	66
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	73
3.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	73
3.2.1.1	FACTOR POLÍTICO	73
3.2.1.2	FACTOR ECONÓMICO	77
3.2.1.3	FACTOR SOCIAL	82
3.2.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO	84
3.2.1.5	FACTOR LEGAL	85
3.2.2	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS	86
3.2.2.1	CLIENTE	86
3.2.2.2	PROVEEDOR	88
3.2.2.3	COMPETENCIA	89
3.2.2.4	PRECIOS	89

CAPÍTULO IV

4	AUDITORÍA DE GESTIÓN	93
4.1	GENERALIDADES	93
4.1.1	CONCEPTO	93
4.1.2	IMPORTANCIA	93
4.2	NAGA ´S	94
4.3	FASES DE AUDITORÍA	98
4.3.1	PLANIFICACIÓN	98
4.3.1.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	98
4.3.1.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	99
4.3.1.2.1	EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	102
4.3.1.2.2	DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO	103
4.3.1.2.2.1	ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	104
4.3.1.2.3	MÉTODOS EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	105
4.3.1.2.3.1	COSO I	105
4.3.1.2.3.2	COSO II	109
4.3.1.2.4	HERRAMIENTAS O TÉCNICAS EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	111
4.3.1.2.4.1	NARRATIVAS	111
4.3.1.2.4.2	CUESTIONARIOS	114
4.3.1.2.4.3	FLUJODIAGRAMACIÓN	116
4.3.1.2.5	EVALUACIÓN DEL RIESGO	121
4.3.1.2.5.1	MEDICIÓN DE RIESGOS	121
4.3.1.3	PROGRAMA DE AUDITORÍA	126
4.3.1.3.1	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	128

4.3.1.3.2	PRUEBAS SUSTANTIVAS.....	128
4.3.2	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.....	129
4.3.2.1	APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA	130
4.3.2.2	PAPELES DE TRABAJO	134
4.3.2.3	INDICADORES DE GESTIÓN	142
4.3.2.3.1	FINANCIEROS.....	144
4.3.2.3.2	NO FINANCIEROS.....	144
4.3.2.4	HOJA DE HALLAZGOS	146
4.3.2.4.1	CONDICIÓN.....	148
4.3.2.4.2	CRITERIO	148
4.3.2.4.3	CAUSA	148
4.3.2.4.4	EFECTO.....	148
4.3.2.4.5	CONCLUSIONES.....	149
4.3.2.4.6	RECOMENDACIONES.....	151
4.3.3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	151
4.3.3.1	BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA.....	153
4.3.3.2	CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA	154
4.3.3.3	INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO	155
4.3.3.4	EVALUACIÓN CONTINUA.....	162

INDICE DE CUADROS

CAPÍTULO I

CUADRO Nro. 1	11
CUADRO Nro. 2	12

CAPÍTULO III

CUADRO Nro. 3	78
CUADRO Nro. 4	79
CUADRO Nro. 5	90
CUADRO Nro. 6	91
CUADRO Nro. 7	92

CAPÍTULO IV

CUADRO Nro. 8	120
CUADRO Nro. 9	124
CUADRO Nro. 10	125
CUADRO Nro. 11	139
CUADRO Nro. 12	149

INDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

GRÁFICO Nro. 1	17
GRÁFICO Nro. 2	18
GRÁFICO Nro. 3	21
GRÁFICO Nro. 4	34

CAPÍTULO III

GRÁFICO Nro. 5	80
GRÁFICO Nro. 6	81

CAPÍTULO IV

GRÁFICO Nro. 7	113
GRÁFICO Nro. 8	115
GRÁFICO Nro. 9	118
GRÁFICO Nro. 10	127
GRÁFICO Nro. 11	141
GRÁFICO Nro. 12	147
GRÁFICO Nro. 13	160
GRÁFICO Nro. 14	163

RESUMEN

Gisis S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de balanceado para peces, principalmente para la línea de trucha y tilapia; con su producto logra abastecer tanto al piscicultor como al distribuidor nacional e internacional.

Su larga experiencia en la fabricación de alimento para peces le coloca en el mercado como una de las marcas favoritas, teniendo como principal competidor a Pronaca, sin embargo gracias a la constante investigación que mejora tanto los procesos productivos como el producto elaborado, garantizando que el mismo contenga las propiedades adecuadas que le ayuden al piscicultor a obtener un pez saludable y en corto tiempo, lo convierten en el producto estrella entre los clientes.

En este contexto, la realización de un examen exhaustivo a los procesos administrativos manejados por la Empresa, contribuirá a determinar la existencia de falencias o errores en los procesos, de modo que se planteen y desarrollen medidas de prevención y corrección, logrando optimizar los recursos de la Empresa y brindando un producto de calidad que satisfaga a los clientes y le permita desarrollarse competitivamente.

La presente Auditoría de Gestión a los procesos administrativos manejados por Gisis S.A. se enmarca en cuatro áreas claves de la empresa: Recursos Humanos, Tesorería, Comercialización y Producción.

El trabajo inicia con el capítulo 1 en el que se analiza el direccionamiento estratégico que maneja la organización, ayudando a conocer hacia dónde va la Empresa y los pilares que se observan para desempeñar el trabajo diariamente.

En el capítulo 2 se desarrolla un análisis situacional de la Empresa, comenzando con la descripción de los procesos administrativos manejados en cada departamento seleccionado, luego se analiza las

influencias macroeconómicas y microeconómicas que afectan a la Empresa en el desarrollo de sus actividades.

En el capítulo 4 se realiza un detalle de toda la base teórica que se utilizará en la aplicación del ejercicio práctico, aquí se encuentran todos los conceptos necesarios para una adecuada ejecución del proceso de auditoría.

Dentro del capítulo 5 se desarrolla el ejercicio práctico, es decir se ejecuta el examen de auditoría a cada uno de los departamentos seleccionados como son: Recursos Humanos, Tesorería, Comercialización y Producción; permitiendo consolidar para cada área la aplicación de las distintas fases de la Auditoría de Gestión, las cuales son: Planificación de la Auditoría, Ejecución del Trabajo de Auditoría y terminando con la Comunicación de Resultados, mediante la elaboración del Informe Final que contiene conclusiones y recomendaciones a cada uno de los hallazgos.

Finalmente en el capítulo 6 se establecen las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó luego de haber desarrollado la presente tesis.

Terminado el examen de Auditoría dispuesto a cada uno de los procesos realizados por los diferentes departamento seleccionados, se comprobó que la misma no cuenta con un adecuado control interno para cada área, además se detectaron ciertas falencias que generan pérdidas de recursos económicos y humanos, las cuales una vez establecidas y analizadas por el Equipo de Auditoría se procedió a determinar sus causa y efectos en el proceso, determinando las posibles acciones a tomar para el mejoramiento continuo y minimización de riesgos que afecten a su eficiente desempeño.

SUMMARY

Gisis S.A. is a company dedicated to the balanced production and marketing of fish, mainly for the line of trout and tilapia, with its product achieves supply both the farmer and the national and international distributor.

His long experience in the manufacture of fish food you put on the market as one of the favorite brands, with the main competitor to Pronaca, however, thanks to constant research processes that improve both the production process as the finished product, ensuring that it contains the appropriate properties that help the fish farmer to obtain a healthy and in a short time, become the flagship product among customers. In this context, conducting a comprehensive review of administrative processes managed by the Enterprise will help determine the existence of shortcomings or errors in processes, so that they raise and develop prevention and correction, thus optimizing resources Company and providing a quality product that satisfies customers and allows him to develop competitively.

This Management Audit to administrative processes managed by Gisis S.A. falls into four key areas of business: Human Resources, Treasury, Marketing and Production.

The article begins with Chapter 1 which discusses the strategic direction that manages the organization, helping you to know where the Company and the pillars that are seen to perform the work daily.

In Chapter 2 develops a situational analysis of the Company, beginning with the description of business processes managed in each department is selected, then analyzes the macroeconomic and microeconomic influences affecting the Company in developing its activities.

Chapter 4 is performed a detail of the whole theoretical basis to be used in implementing the practical exercise, here are all the concepts necessary for proper execution of the audit process.

In Chapter 5 develops the practical exercise, is running the audit for each of the selected departments such as: Human Resources, Treasury, Marketing and Production, allowing each area to strengthen the implementation of the various phases of the Management Audit, which are: Audit Planning, Execution of Work of Audit and ending with the communication of results through the development of the final report containing conclusions and recommendations to each one of the findings.

Finally in Chapter 6 sets out the conclusions and recommendations that were reached after developing this thesis.

Audit completed the examination provided to each of the processes performed by the various department selected, it was found that it does not have a proper internal control for each area also detected some flaws that generated losses of financial and human resources, the which once established and analyzed by the audit team proceeded to determine its cause and effects in the process, identifying possible course of action for continuous improvement and minimization of risks that affect their efficient performance.

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

PRESENTACIÓN

La presente tesis ha sido elaborada con la finalidad de establecer la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos que maneja la Empresa Gisis S.A.; para esto se analizó cada una de las áreas seleccionadas pertinentemente, se determinaron debilidades y se emitieron recomendaciones de mejora a las mismas.

Para el proceso de Auditoría de Gestión que se aplicó en la Empresa Gisis S.A. se utilizó diferentes fases, las cuales fueron:

- Planificación Preliminar y Específica.
- Ejecución del Trabajo.
- Comunicación de Resultados y,
- Seguimiento Continuo.

Antes de iniciar con la Auditoría de Gestión se obtuvo un conocimiento preliminar de la Empresa en la cual se ejecutó la auditoría, es por esto que se debió obtener información esencial acerca de la Empresa, en aspectos como:

- Antecedentes.
- Base Legal.
- Objetivos.
- Reseña Histórica.
- Organigramas.
- Misión.

- Visión.
- Políticas.
- Estrategias.
- Principios.
- Valores y,
- Descripción de procesos administrativos.

Este conocimiento preliminar, permitió tener una idea general de cómo se encontraba la Empresa antes de realizar la auditoría y cuáles podrían ser las áreas con mayores problemas y dificultades, sobre los cuales se debería poner más énfasis en su evaluación.

Una vez obtenido el conocimiento general de la Empresa, fue necesario realizar una evaluación de cada una de las áreas seleccionadas, lo cual permitió determinar si los controles que se manejaban para los mismos eran los más adecuados, si los procesos administrativos tenían una lógica y si las actividades desempeñadas dentro de cada proceso se lo realizaba con eficiencia y efectividad. Para esto, fue necesario realizar una Evaluación del Control Interno Administrativo de cada uno de los procesos seleccionados, para de esta manera tener un conocimiento amplio de cómo se encontraba la Empresa al momento de iniciar con la Auditoría de Gestión, también fue necesario el conocimiento y la familiarización de cada uno de los procesos administrativos que funcionan en la Empresa, siendo que se realizó un levantamiento de procesos administrativos, que permitió no solamente conocer de que se trataban los mismos, sino también entender el tipo de actividades que manejaban dentro de cada uno de estos.

Establecida la Evaluación del Control Interno Administrativo, se realizó la medición de los riesgos de auditoría y se determinó el grado de confianza sobre los controles que la Empresa maneja en cada una de sus áreas.

Con el antecedente que proporciona la evaluación del riesgo a través del grado confianza, se estableció el tipo de técnicas y procedimientos de

auditoría que se aplicarían a las áreas con mayores debilidades en el control interno; una vez seleccionadas las técnicas y procedimientos se procedió a aplicarlos. Cada uno de estos procedimientos de auditoría fueron documentados en papeles de trabajo, los cuales permitirían obtener evidencia acerca de las falencias de cada una de las áreas.

Con la ayuda de los papeles de trabajo se estableció una hoja de hallazgos, en la cual se evaluó cada una de las evidencias encontradas con los cuatro atributos del hallazgo, condición, criterio, causa y efecto. Y así se pudo establecer comentarios, conclusiones y recomendaciones a los hallazgos.

Las recomendaciones fueron presentadas en un Informe de Auditoría que describe los principales hallazgos a los cuales se llegó, después de haber realizado el proceso de Auditoría de Gestión.

Finalmente cada una de las recomendaciones fueron presentadas a la Gerencia de la Empresa Gisis S.A, las cuales deberán ser puestas en marcha para poder mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos administrativos que maneja.

INTRODUCCIÓN

Cada uno de los capítulos que se desarrollaron en la presente tesis fueron elaborados de tal forma que se pudo cumplir con el propósito de la misma, que fue ayudar a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos de la Empresa Gisis S.A., mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión, es por esto que los capítulos se estructuraron de la siguiente manera:

CAPÍTULO I

Dentro de este capítulo se realizó un análisis preliminar que permitió obtener información acerca de aspectos legales, históricos y estructurales de la Empresa.

CAPÍTULO II

Aquí se analizó el direccionamiento estratégico que maneja la organización, en lo relacionado con la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; esto ayudó a conocer hacia dónde va la Empresa y los pilares que se observan para desempeñar el trabajo diariamente.

CAPÍTULO III

Se desarrollo un análisis situacional de la Empresa, comenzando con la descripción de los procesos administrativos que se manejan dentro de cada departamento seleccionado, siendo que para cada uno de los procesos se estableció actividades, que permitan determinar un adecuado manejo de cada área. También se realizó un análisis externo, tomando como referencia las influencias macroeconómicas y microeconómicas que afectan a la Empresa en el desarrollo de sus actividades, permitiendo conocer el comportamiento de clientes, proveedores, competencia y la forma en la cual aspectos como la política, la economía o la tecnología afectaban a la Empresa.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se hizo un detalle de toda la base teórica que se utilizaría en la aplicación del ejercicio práctico, aquí se encuentran todos los conceptos necesarios para una adecuada realización del proceso de auditoría así como también los formatos a utilizar en cada uno de los papeles de trabajo.

CAPÍTULO V

En este se consideró la Auditoría de Gestión a cada uno de los departamentos seleccionados: Recursos Humanos, Tesorería, Comercialización y Producción en su orden; desarrollando el ejercicio práctico demostrativo que permitió consolidar para cada área la aplicación de las distintas fases de la Auditoría de Gestión, las cuales son:

- FASE I: Planificación de la Auditoría: aquí se realizó una planificación preliminar y específica del proceso de auditoría.
- FASE II: Ejecución del Trabajo: se estableció el programa de auditoría, se realizó la evaluación del control interno administrativo, la medición de riesgos de auditoría, la determinación y aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, la elaboración de papeles de trabajo y de hojas de hallazgos.
- FASE III: Comunicación de Resultados: de esta fase se obtiene el resultado final y más importantes de todo proceso de auditoría que es el Informe Final que contiene conclusiones y recomendaciones a cada uno de los hallazgos.
- FASE IV: Seguimiento Continuo: permitió constatar que las recomendaciones que se emitieron en el Informe Final fueron consideradas y puestas en marcha por la Gerencia de la Empresa Gisis S.A.

CAPÍTULO VI

En este último capítulo se establecieron Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó luego de haber desarrollado la presente tesis.

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Mediante resolución No 08-6-IMV-2098, inscripción No 2008.2.01.00331, expediente 70689 del 29 de agosto de 1994 la Superintendencia de Compañías aprobó la constitución de la empresa Gisis S.A., la cual fue inscrita en el Registro Mercantil el 1 de septiembre de 1994. Gisis S.A., es una empresa privada que funciona bajo la modalidad de Sociedad Anónima.

Sus principales accionistas son:

- Rosin Securities Corp, cuyo Representante Legal es el Sr. Carlos Rosales Pinos.
- Netventures Global INC, cuyo Representante Legal es el Sr. Carlos Miranda Illingwoth.

La estructura del capital pagado es el siguiente:

**CUADRO Nro. 1
INTEGRACIÓN CAPITAL**

Accionistas	Capital Pagado Anterior US \$	Aumento de Capital US \$	Nuevo Capital Pagado US \$	No de acciones	Valor por acción US \$	% participación
Rosin Securities Corp	75.100	924.900	1.000.000	1.000.000	1	50%
Netventures Global INC	75100	924.900	1.000.000	1.000.000	1	50%
TOTAL	150.200	1.849.800	2.000.000	2.000.000	1	100%

Su objeto social es la elaboración y comercialización de alimentos balanceados en general, incluso sustancias solubles para animales acuáticos, y su plazo de duración es de 50 años.

Los directivos principales son:

- Presidente, Sr. Juan Xavier Cordovéz Ortega.
- Gerente General, Sr. Carlos Miranda Illingworth.

La Empresa se encuentra formada en total por noventa personas, de la siguiente manera:

CUADRO Nro. 2
DESCRIPCIÓN NÚMERO DE TRABAJADORES POR ÁREA

CONCEPTO	CANTIDAD
DIRECTIVOS	3
PRODUCCIÓN	12
ADMINISTRATIVOS	75
TOTAL	90

1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los principales objetivos que persigue la empresa Gisis S.A. son los siguientes:

- Reforzar el sector piscícola mejorando la tecnología que se utiliza en la crianza de peces.
- Promover una elevada protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente, sin poner en peligro la competitividad industrial.

- Proporcionar productos de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen respeto y lealtad.
- Garantizar el crecimiento de la empresa y crear valor para los accionistas.
- Utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y elaborar productos innovadores que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento.
- Consolidar el liderazgo proveyendo al mercado nacional productos de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias expresadas por parte de los clientes.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Gisis S.A. durante su existencia ha sufrido diferentes cambios y hechos trascendentales, que han modificado desde su estructura hasta su capital, a continuación se describen los sucesos más importantes:

- Constitución de la compañía Gisis S.A. el 29 de agosto de 1994, creada principalmente para la Producción y Comercialización de Balanceado para Peces.
- En el año 1997 se realiza una reestructuración de la Compañía debido a su constante crecimiento, por lo que se decide que la planta productora seguiría funcionando en Durán, sin embargo aquí se establecerían tres oficinas que sirvan para manejar las ventas de balanceado en la región Costa. Para cubrir con la demanda de balanceado en la Sierra y el Oriente se decide abrir una sucursal

en Quito, desde donde se manejarían las ventas y el cobro del balanceado.

- En el año de 1998 la sucursal en Quito toma una importancia significativa por lo que se adquiere un local en el cual se manejarían varias áreas entre estas: Tesorería, Comercialización, Recursos Humanos y Bodega.
- El 27 de abril del 2005 se cambia al representante legal de la Empresa Netventures Global INC, la Srta. Alicia Rosales Pino, por el Sr. Carlos Miranda Illingworth, quien hasta la fecha actúa como Gerente General de la empresa Gisis S.A.
- El 2 de abril del 2008 se realiza el trámite de Inscripción No 15180 en el Registro Mercantil, debido a una reforma que se efectúa en el Estatuto Social de la Compañía.
- Mediante inscripción en la Superintendencia de Compañías con fecha 2 de abril del 2008, se procede al aumento de capital pagado de US \$ 150.200 a \$ 2.000.000, el cuadro de composición de capital pagado se encuentra descrito en el Cuadro 1.
- En el año 2009 decide incursionar en un nuevo campo, fabricando balanceado para perros, con el nombre de Dog Star, a la fecha se inició el proceso de introducción del producto; se espera que para el próximo año se haya posicionado en el mercado. Al comienzo se abrió un punto de venta, tanto para el consumidor final como para el distribuidor en la zona de Pifo; más adelante se espera abrir nuevos puntos de venta de balanceado.

1.2.2 ORGANIGRAMAS

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría, además se ponen en manifiesto entre otras cosas:

- Las funciones ejercidas en la organización, la subdivisión en servicios, y lugares o puestos de trabajo.
- El volumen e importancia de diversos conceptos de organización, cuyos atributos principales quedan en evidencia sobre el gráfico.
- El sistema jerárquico y las relaciones de subordinación entre los diferentes colaboradores.
- El puesto de cada uno de los colaboradores y su responsabilidad, tanto en atribuciones como en personal a sus órdenes".¹

¹ RODRÍGUEZ VALENCIA, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, pág. 35

1.2.2.1 ESTRUCTURAL

“Muestran sólo la estructura administrativa del organismo, en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

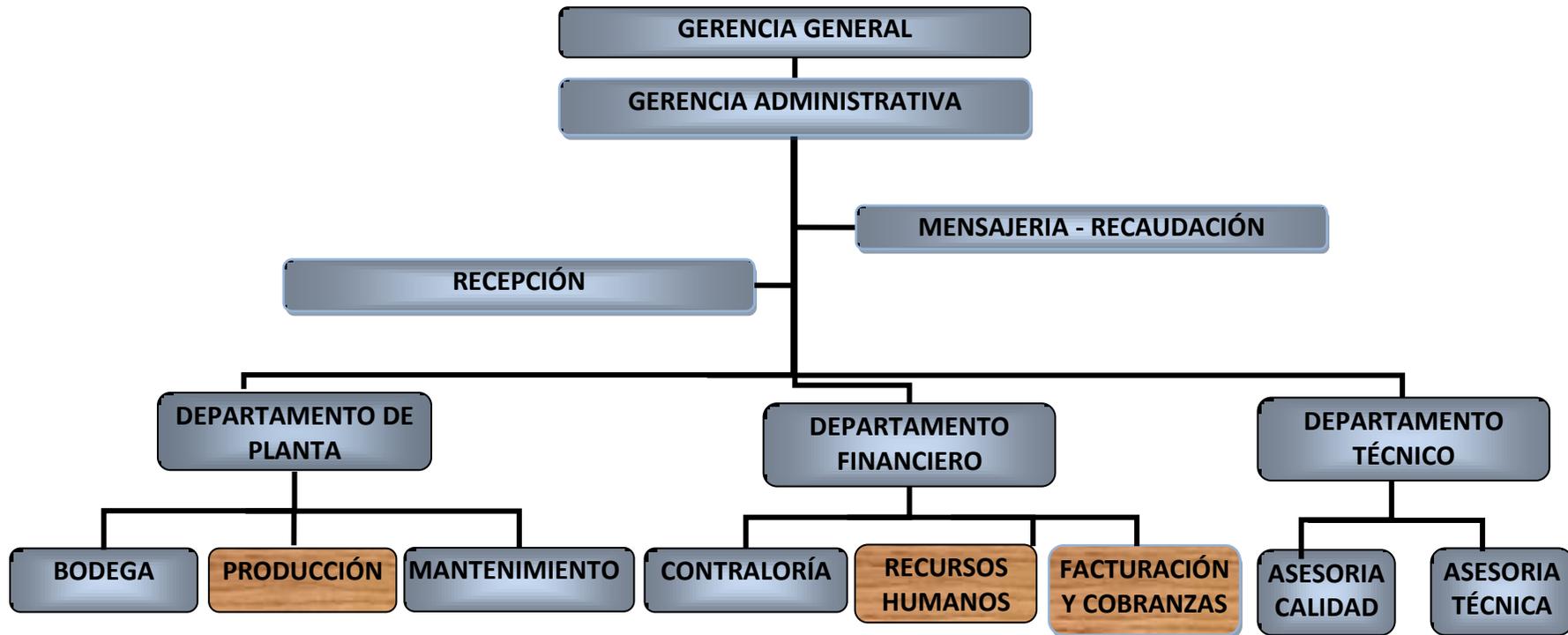
El organigrama estructural se encarga de describir cada uno de los departamentos que forman parte de una organización, este organigrama nos muestra de forma detallada la manera en la cual una empresa ha distribuido funciones, sin detallar las mismas. Es importantes que para la elaboración de un organigrama estructural se tome en cuenta las necesidades de cada organización, ya que cada una será distinta de la otra, es por esto que la base de elaboración del organigrama es la misma pero la esencia es distinta y varía de acuerdo a la actividad de cada empresa”.²

A continuación se presenta el organigrama estructural existente y propuesto de la empresa Gisis S.A.:

² RODRÍGUEZ VALENCIA, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, pág. 35

GRÁFICO Nro. 1

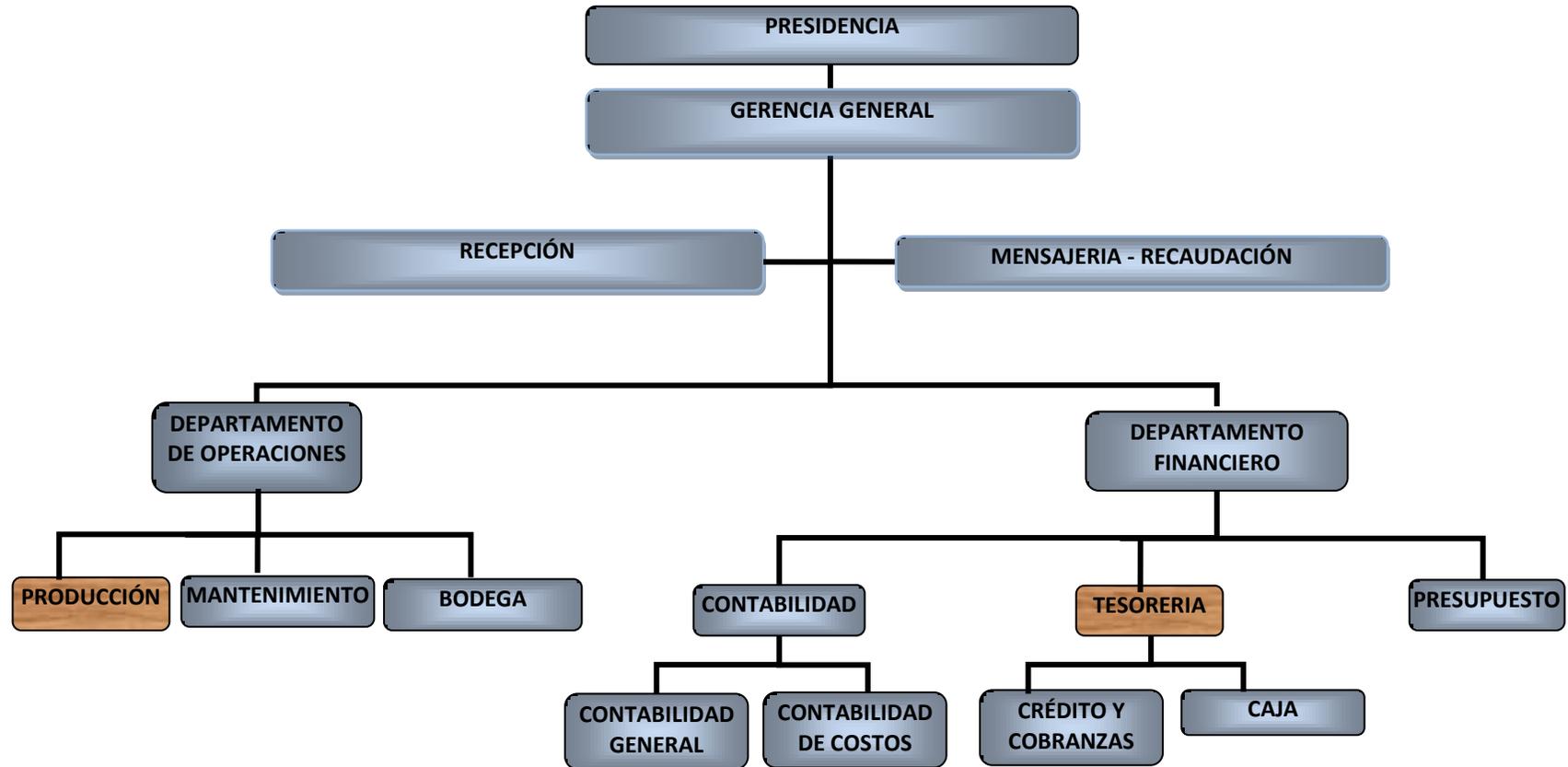
**COMPAÑÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EXISTENTE³**



³ GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

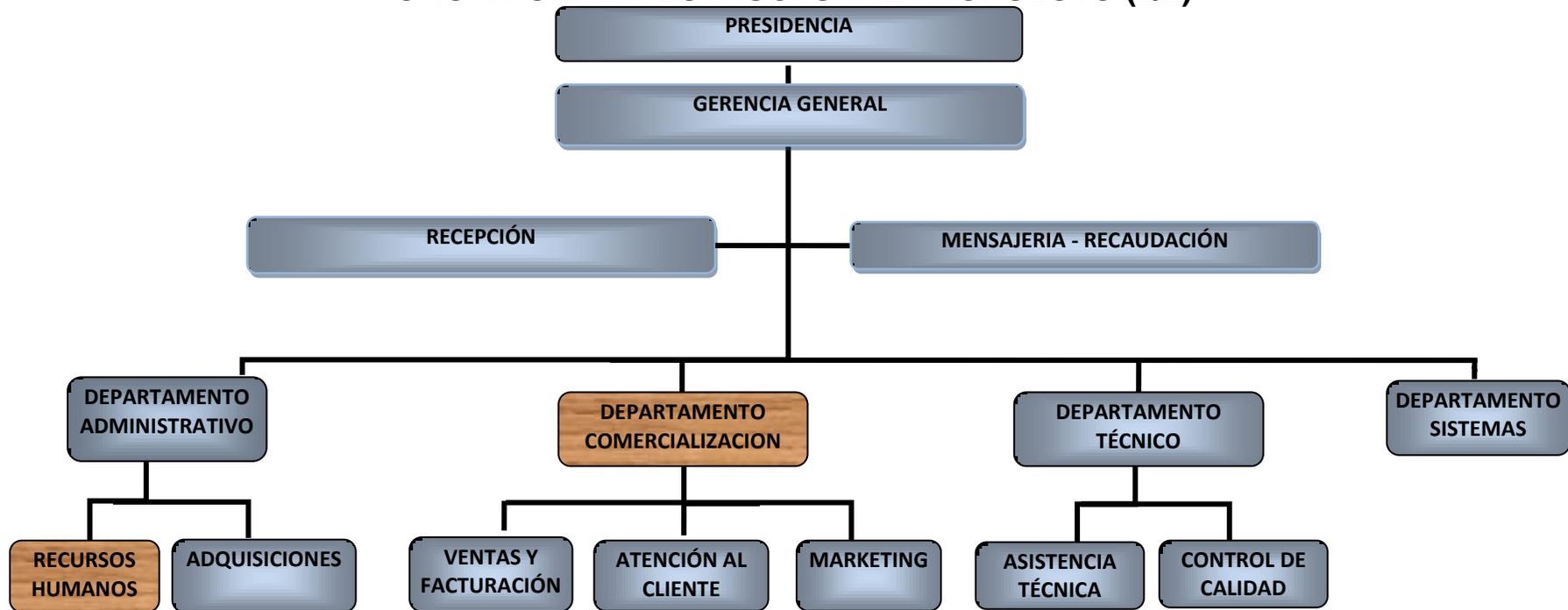
GRÁFICO Nro. 2

**COMPAÑÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO (1/2)**



ELABORADO POR: Ana Lucía López

GRÁFICO No 2
COMPAÑÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO (2/2)



ELABORADO POR: Ana Lucía López

1.2.2.2 FUNCIONAL

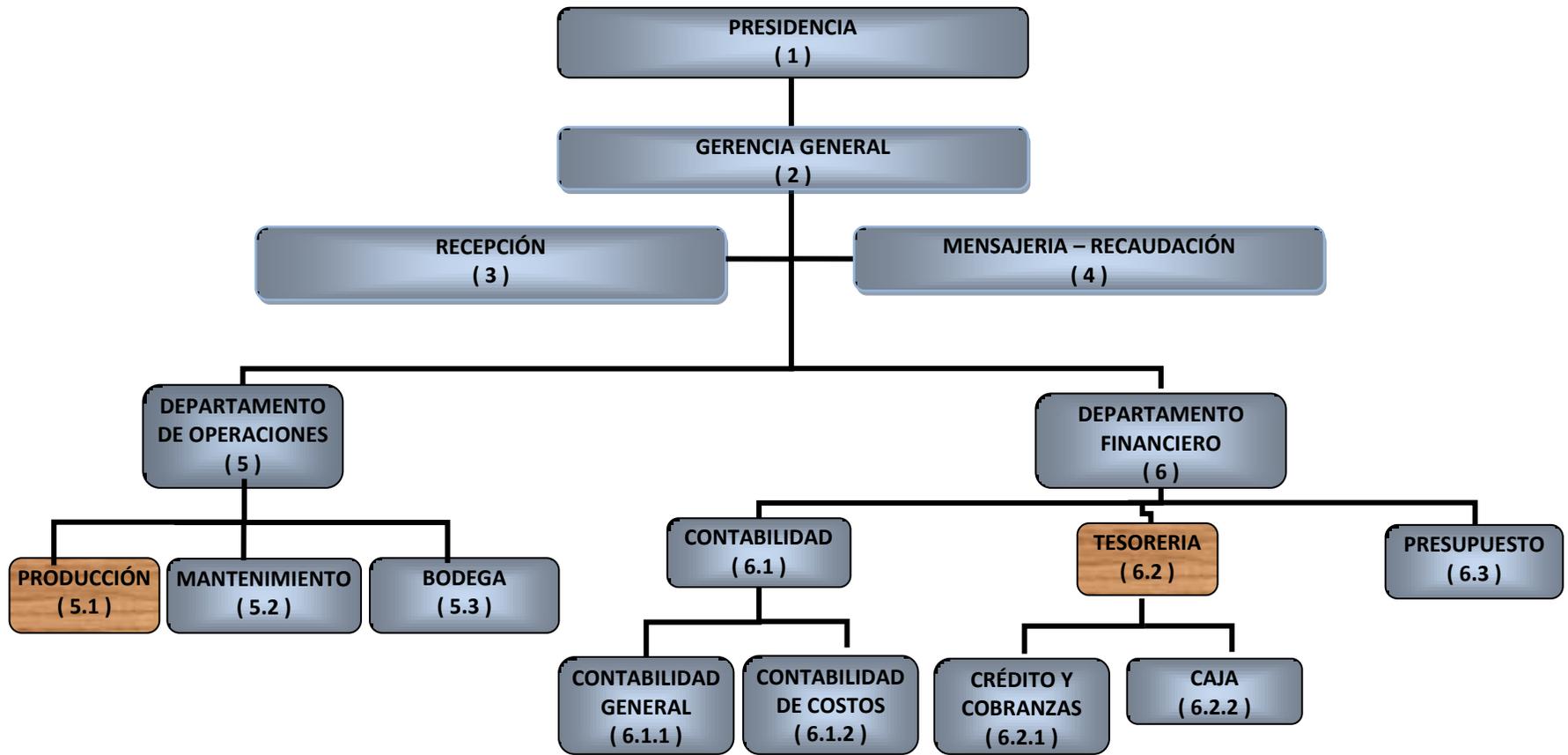
“Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos, en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan son explicados de forma amplia, con la finalidad de establecer deberes y responsabilidades que cada departamento debe cumplir dentro de la organización, el organigrama funcional permite la distribución de trabajo a cada una de las personas que laboran dentro de una organización, esto ayuda a que el trabajo se encuentre organizado y se evita la duplicidad de actividades.

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.”⁴

A continuación se presenta el organigrama funcional que se propone:

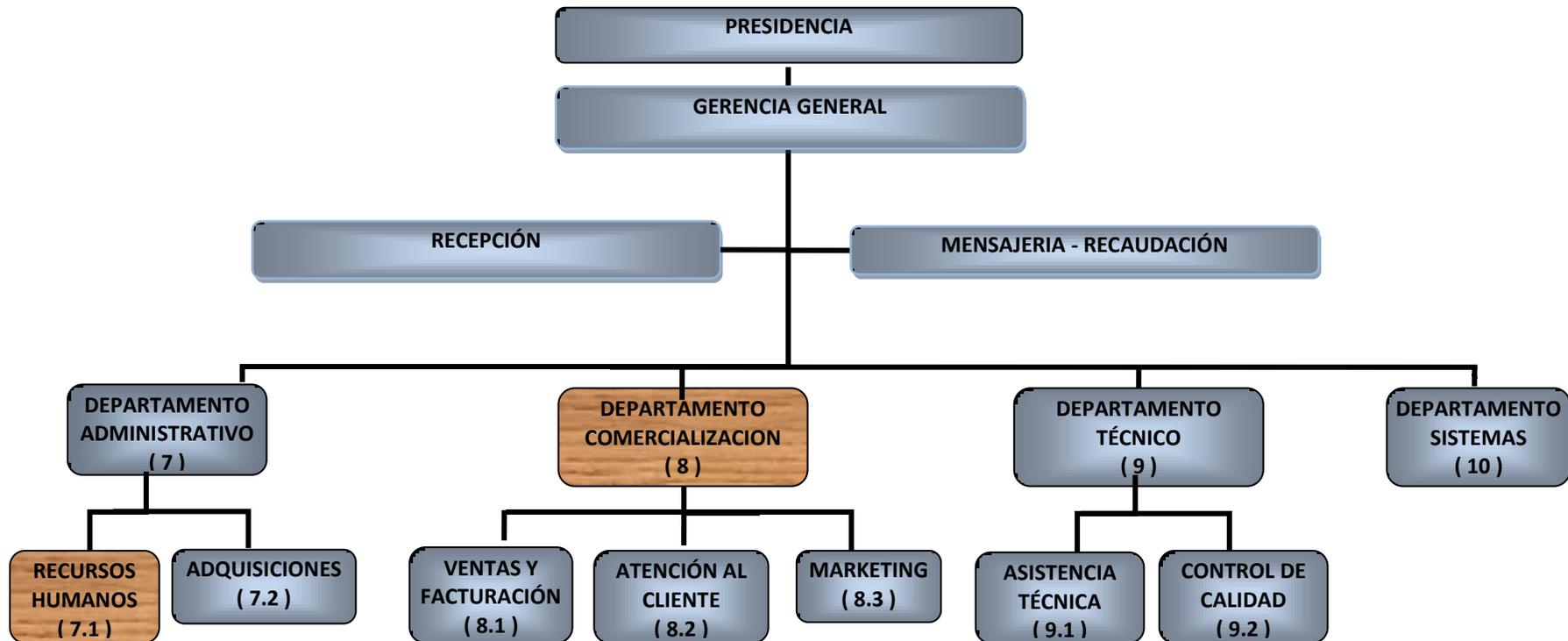
⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, pág. 35

GRÁFICO Nro. 3
COMPAÑÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO (1/2)



ELABORADO POR: Ana Lucía López

GRÁFICO Nro. 3
COMPAÑÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO (2/2)



ELABORADO POR: Ana Lucía López

Funciones:

(1) Presidente.

- Estudiar y analizar permanentemente la organización y el funcionamiento general de la Empresa.
- Supervisar cada una de las actividades desempeñadas por el Gerente General.
- Representar a la Junta General de Accionistas en la toma de decisiones.
- Revisar cada uno de los planes y programas a ejecutar por cada departamento de la Empresa.

(2) Gerente General

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los gerentes de departamento.

(3) Recepcionista

- Operar una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.

- Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y departamentos, así como también los mensajes recibidos.

(4) Mensajero – Recaudador

- Entregar y recoger la documentación en las diferentes entidades y llevar un control diario en Planilla.
- Realizar las diferentes diligencias de afiliación y pagos de nómina, pensiones, subsidios, autoliquidaciones, consignaciones bancarias, cobro de cheques para cartera, recolección de cortes bancarios, otros.
- Efectuar pagos de facturación de pasajes aéreos y otros trámites ante las aerolíneas.
- Las demás funciones asignadas por el jefe o autoridad competente.

(5) Gerente de Operaciones

- Coordinar los procesos de fabricación del balanceado que se mantendrán en el Departamento de Producción.
- Coordinar los pedidos de materia prima, mano de obra y otros necesarios para la realización del trabajo en los diferentes Departamentos de Operaciones.
- Elaborar el plan anual de mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Establecer pedidos, elaborar órdenes de producción y vigilar el ingreso del producto terminado a la Bodega.

(5.1) Jefe de Producción

- Tomar decisiones relacionadas con los procesos productivos.
- Realizar la planeación sobre la adquisición y distribución de los insumos necesarios en el proceso productivo.
- Determinar qué tipo de máquinas deben emplearse en la fabricación de los productos.

- Planear los dispositivos que faciliten el trabajo y que acompañen al sistema de producción, tales como herramientas, guías para la fabricación, implementos y dispositivos para el manejo de materiales.

(5.2) Jefe de Mantenimiento

- Determinar las necesidades de mantenimiento de equipos y maquinaria.
- Elaborar el presupuesto de recursos necesario para realizar el mantenimiento a los equipos y maquinaria.
- Establecer en coordinación con el Gerente de Operaciones un plan anual de mantenimiento.
- Mantener registros de cada uno de los procesos de mantenimiento realizados a la maquinaria y equipo.

(5.3) Jefe de Bodega

- Recibir toda la mercadería que ingresa a Bodega; registrando en el libro de recepción.
- Establecer las necesidades de materia prima y demás recursos necesarios para el proceso de fabricación.
- Llevar un control de material solicitado y material recibido.
- Determinar la cantidad de materia prima, mano de obra y otros utilizados en el proceso de producción.

(6) Gerente Financiero

- Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la Compañía.
- Analizar los costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la Empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

- Manejar y supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Verificar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la Gerencia.

(6.1) Jefe de Contabilidad

- Manejar el archivo administrativo y contable.
- Elaborar reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- Controlar que en las bodegas no existan faltantes. Monitorear y autorizar las compras necesarias para las bodegas conjuntamente con el Departamento de Adquisiciones.
- Revisar que las actividades desarrolladas por el Jefe de Contabilidad General y el Jefe de Contabilidad de Costos se esté realizando de forma adecuada.

(6.1.1) Jefe de Contabilidad General

- Ingresar a libros diarios y mayores de cada una de las transacciones efectuadas en la empresa.
- Elaborar declaraciones de impuestos y anexos transaccionales.
- Elaborar todos los estados financieros apegado a normas y principios vigentes.
- Verificar la legalidad de cada una de las transacciones efectuadas, observar que todo proceso cuente con la documentación de respaldo y firmas de responsabilidad necesarias.

(6.1.2) Jefe de Contabilidad de Costos

- Establecer una base de costos para la elaboración de la contabilidad.
- Elaborar estados de producción y costos.

- Establecer costos de venta, de producción, valor de venta al público, márgenes de utilidad y todos los necesarios para la toma de decisiones.
- Determinar indicadores de eficiencia, efectividad y economía del proceso productivo.

(6.2) Jefe de Tesorería

- Tener al día los Libros de Caja, Manejo de Cheques y los Auxiliares de Registro que sean necesarios para la debida comprobación de los Ingresos y Egresos.
- Llevar por sí mismo la Caja de la Tesorería, cuyos valores estarán siempre bajo su inmediato cuidado y exclusiva responsabilidad.
- Recaudar todos los fondos que reciba por ventas realizadas en el día, o por cobros a cuenta de deudas pasadas y efectuar el depósito correspondiente.
- Registrar su firma en las instituciones bancarias con los cuales Gisis S.A. trabaje y firmar los cheques conjuntamente con el Representante Legal.

(6.2.1) Jefe de Créditos y Cobranzas

- Determinar conjuntamente con el Gerente Financiero, políticas y montos mínimos y máximos de crédito.
- Manejar cheques emitidos por clientes que no compran en efectivo.
- Depósito de cheques por ventas a crédito en las fechas establecidas e ingreso del cobro.
- Mantener un registro actualizado de la cartera de crédito que mantiene la empresa.

(6.2.2) Cajero

- Cobro de ventas realizadas en efectivo.
- Depósito diario del dinero recaudado.

- Entrega de recibos por cobros en efectivo a cuenta de créditos antiguos o de ventas diarias.
- Cierre de caja y entrega de documentación al Tesorero al terminar la jornada de trabajo.

(6.3) Jefe de Presupuestos

- Elaborar en coordinación con los Gerentes de cada departamento los recursos que se utilizarán durante un periodo.
- Determinar la conveniencia o no en la adquisición de maquinaria, equipo o materiales.
- Realizar proyecciones de los estados financieros para la toma de decisiones.
- Analizar los objetivos de la Empresa y determinar la forma más viable para conseguir los mismos en términos financieros.

(7) Gerente Administrativo

- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se estén llevando correctamente.
- Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras a la Gerencia General.
- Supervisar el trabajo de los departamentos a su cargo para asegurar su cumplimiento, precisión y adecuado manejo de la información.
- Convocar y dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según los métodos utilizados por la Empresa.

(7.1) Jefe Recursos Humanos

- Elaborar y proponer, las políticas y sistemas de administración de personal en lo referente a reclutamientos, selección, contratación,

inducción, capacitación, evaluación de cargos y comunicaciones internas.

- Suscribir y mantener al día los contratos de trabajo del personal de la Empresa y sus respectivos anexos.
- Ejecutar la política, el plan de capacitación y desarrollo del personal, fomentando comportamientos transparentes, éticos y honestos.
- Proponer el sistema de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores y supervisar su aplicación.

(7.2) Adquisiciones

- Solicitar al Departamento de Operaciones y Financiero los pedidos de materia prima, mano de obra, materiales, maquinaria, etc., solicitados de acuerdo a sus necesidades.
- Analizar diferentes proveedores de productos y servicios y tomar la decisión de contratación de uno de ellos.
- Negociar condiciones de compra, como: plazos de pago, de entrega del producto, seguros, transporte y otros.
- Manejar documentos de respaldo de las compras realizadas con las correspondientes firmas de responsabilidad.

(8) Gerente de Comercialización.

- Dirigir las investigaciones de mercado, proyecciones de la demanda y de venta del producto balanceado.
- Realizar las ventas del producto tanto al consumidor final como al distribuidor.
- Proponer nuevos pedidos de balanceado a Guayaquil de acuerdo a las necesidades de los clientes, para así evitar mantener un stock innecesario del producto.
- Recibir el balanceado enviado desde Guayaquil e ingresar el producto en las bodegas de Quito.

(8.1) Jefe de Ventas y Facturación

- Recepar solicitudes de pedidos de balanceado, de los clientes de las diferentes provincias.
- Entregar el producto de acuerdo al pedido del cliente, realizar la factura y determinar las condiciones de venta.
- Entregar la factura original al cliente y las copias restantes enviar al Departamento de Contabilidad.
- Recibir la mercadería enviada desde Durán y verificar que el producto que ingresa a Bodega sea el mismo que consta en la Guía de Remisión.

(8.2) Jefe de Atención al Cliente

- Responder a sugerencias, necesidades y reclamos de los clientes.
- Mantener una base de datos del cliente, en el cual se muestre la dirección, número de teléfono, e-mail y fax.
- Atender con cordialidad y amabilidad a cada cliente que solicita cualquier tipo de información.
- Enviar a los clientes información relacionada con cambios en los precios, conferencias, casas abiertas, promociones y demás información que la Empresa crea necesario enviar a los clientes.

(8.3) Jefe de Marketing

- Diseño de la imagen comercial de la Empresa.
- Establecer fuentes idóneas para realizar publicidad de la Empresa.
- Analizar nuevos mercados en los cuales se puede colocar puntos de venta del producto.
- Emitir informes sobre el comportamiento de las ventas en un periodo determinado.

(9) Gerente Técnico

- Estar al tanto de la evolución tecnológica y buscar la forma más adecuada de reemplazar la tecnología existente.
- Coordinar con el Departamento de Asistencia Técnica así como con el Departamento de Control de Calidad estrategias que ayuden a mejorar el proceso productivo.
- Vigilar cada una de las actividades que se desarrollan en los departamentos que mantiene a su cargo.
- Dar asesoría y ayuda en aspectos técnicos tanto a compradores de balanceado, como también a piscicultores.

(9.1) Jefe de Asistencia Técnica

- Dirigir, formular, supervisar y promover la elaboración de estudios de pre factibilidad y factibilidad orientadas al desarrollo de nuevos productos o al mejoramiento de los existentes.
- Proponer programas y líneas de acción de asistencia técnica, capacitación y transferencia tecnológica, así como la constitución de modelos empresariales idóneos para la piscicultura.
- Mantener un adecuado control de la calidad, seguridad industrial e investigación y desarrollo de procesos con el fin de obtener mayor eficiencia dentro de la productividad de la Empresa.
- Realizar pruebas en diferentes criaderos y piscinas, con la finalidad de establecer si las condiciones de cría de trucha y tilapia son adecuadas, y si el producto balanceado está ayudando a un crecimiento rápido y adecuado de los peces.

(9.2) Jefe de Control de Calidad

- Analizar la calidad en cada uno de los procesos productivos que se manejan en la elaboración del producto.

- Emitir informes que contengan observaciones y recomendaciones a falencia encontradas en el proceso productivo o administrativo que maneja la Empresa.
- Valorar la economía y eficiencia con la que se emplean los recursos en la Empresa.
- Determinar políticas de control de calidad en cada uno de los procesos administrativos que maneja la Empresa.

(10) Gerente de Sistemas

- Solucionar problemas que se generen en los sistemas operativos de la Empresa.
- Determinar necesidades de compra de nuevos equipos tecnológicos tanto de hardware como de software.
- Realizar mantenimiento a todos los equipos informáticos que se utilizan en la Empresa.
- Evaluar si existe la seguridad adecuada en el manejo de los programas utilizados por la Empresa.

1.2.2.3 DE PERSONAL

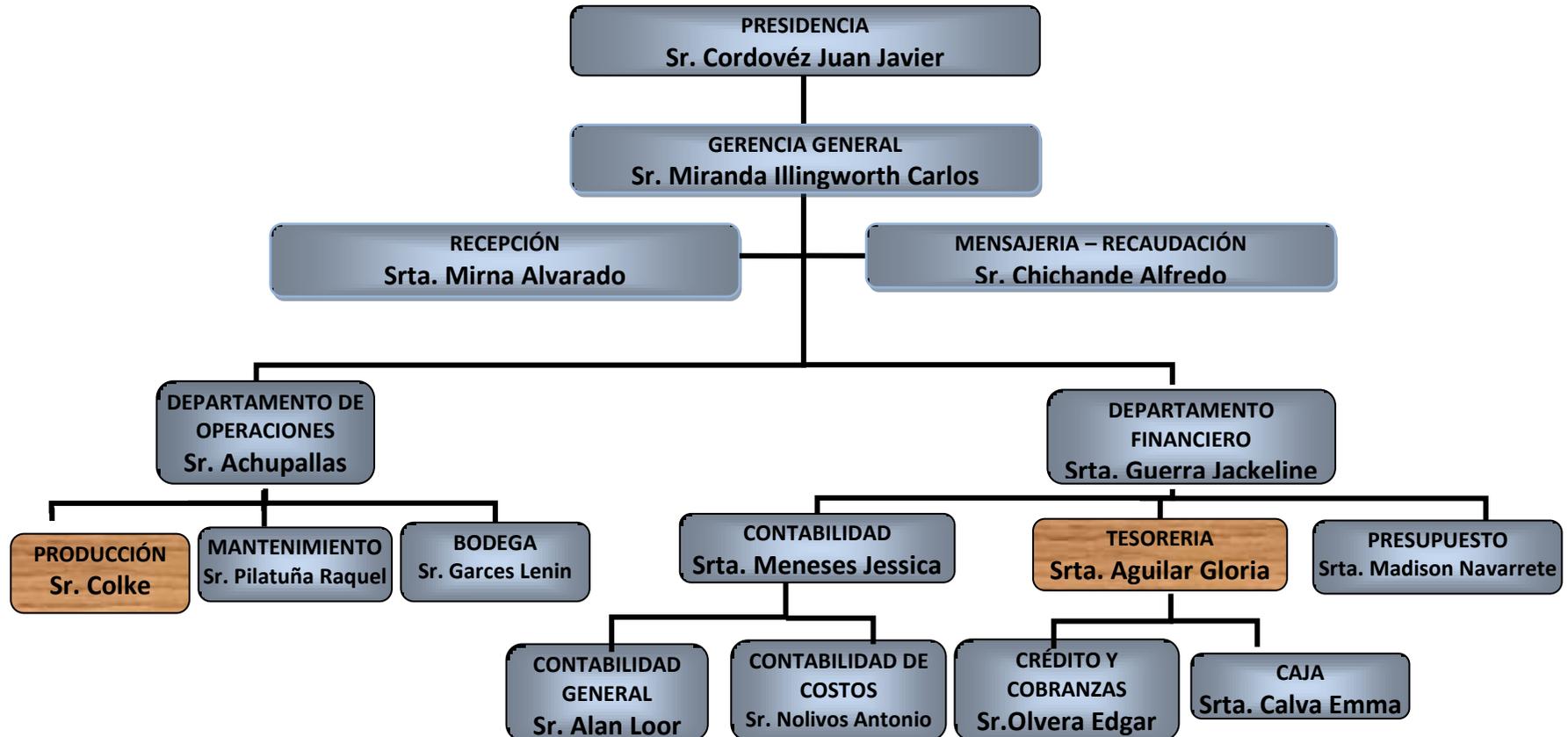
“Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas. Este organigrama nos indica de forma rápida todas las personas que trabajan dentro de una organización, gracias al mismo se puede determinar niveles de autoridad, ya que tan solo con observarlo se conocerá quienes son autoridades y que personas están a su cargo.

Además permite establecer cuales departamentos se encuentran sin personal y tomar la decisión de contratación u otras que ayuden a cubrir esa plaza desocupada, es importante tomar en cuenta que cada una de las personas que integran una organización deben realizar diferentes actividades pero no cargarle de trabajo, eso también se puede evidenciar observando un organigrama de personal.”⁵

A continuación se presenta el organigrama de personal propuesto:

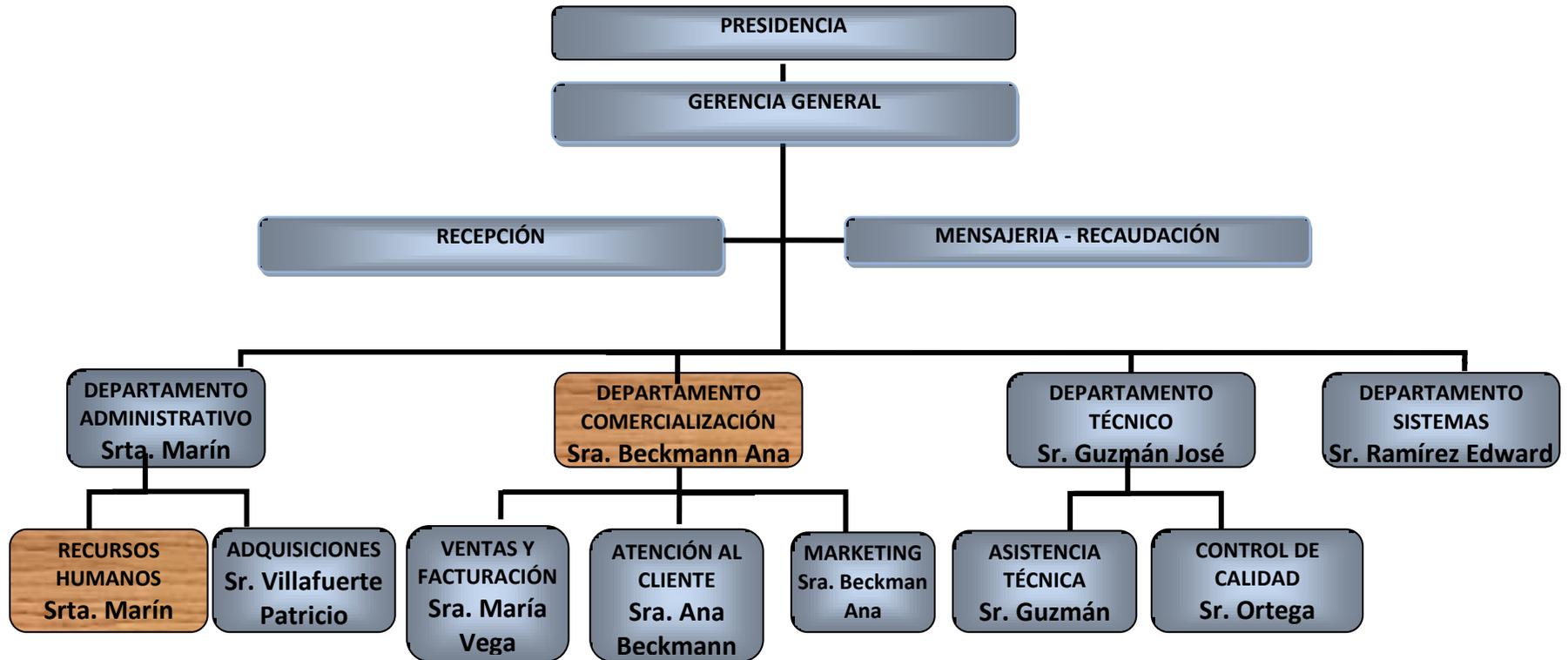
⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, pág. 35

GRÁFICO Nro. 4
COMPAÑÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO (1/2)



ELABORADO POR: Ana Lucía López

GRÁFICO No 4
COMPañÍA GISIS S.A.
ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO (2/2)



ELABORADO POR: Ana Lucía López

CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

“Es la razón de ser de la Empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la Empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.”⁶

La misión de la empresa Gisis S.A. es la siguiente:

“Elaborar y comercializar balanceados de calidad para peces, a nivel nacional e internacional, satisfaciendo competitivamente las necesidades y expectativas de los clientes en general.”⁷

2.2 VISIÓN

“Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.”⁸

La visión de la empresa Gisis. S.A. es la siguiente:

“Ser líder en la producción y comercialización de alimento balanceado para peces a nivel regional, adquirir reconocimiento a nivel nacional satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes.”⁹

⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, pág. 141.

⁷ GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERE, Metodología de la Investigación, pág. 77

⁹ GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

2.3 OBJETIVOS DE LAS ÁREAS

Los objetivos que persiguen cada una de las áreas son las que a continuación se describen:

- “Potenciar la innovación en la Empresa mediante la puesta en marcha de estrategias que permitan la creación de nuevos productos y de nuevas formas de venta.
- Favorecer la competitividad de la Empresa mediante la realización de actividades de capacitación e intercambio tecnológico.
- Procurar un entorno de condiciones favorables para los trabajadores, de tal manera que se logre cumplir con las metas planteadas de forma conjunta.
- Garantizar la correcta aplicación de la normativa interna y externa en cada una de las actividades que se desarrollan en la Empresa.
- Promover el desarrollo adecuado de los trabajadores mediante la puesta en marcha de capacitaciones que le permitan al trabajador estar actualizado permanentemente.
- Obtener el suficiente beneficio para financiar el crecimiento de la Empresa, crear valor para los accionistas y proporcionar los recursos necesarios para lograr las metas empresariales.
- Ver los cambios en el mercado como una oportunidad para crecer.”¹⁰

¹⁰ GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

2.4 POLÍTICAS

Las principales políticas que maneja la Empresa en la ejecución de su trabajo son:

- “Realizar todos los trabajos con excelencia.
- Todos los empleados deben mantener un comportamiento ético.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada departamento, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos.
- Los puesto de trabajo en la Empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el fidelizar clientes.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo y difundir permanentemente la gestión de la Empresa en forma interna y externa.
- Mantener en la Empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.”¹¹

¹¹ GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

2.5 ESTRATEGIAS

La empresa Gisis S.A. enmarca sus estrategias en cuatro grandes grupos que son:

- “Diversificación

Lograr que la línea de producción de balanceado cubra cada una de las etapas de crianza de peces, para esto existen diferentes tipos de balanceados, comenzando por polvos, iniciadores y los productos de engorde que garanticen un crecimiento rápido y saludable del pez.

- Promocionar Calidad

Ser la Empresa líder en la producción y comercialización de balanceado para peces a nivel nacional, solo se lo puede lograr mediante la entrega de un producto que cubra las expectativas de los clientes, es por esto que la calidad se ha convertido en una de las principales estrategias de la Empresa.

- Conservación del Medio Ambiente

Cada uno de los procesos productivos que maneja la Empresa debe ser realizado bajo normas ambientales, lo cual permita que el impacto contra la naturaleza sea mínimo.

- Producción en escala

Utilización óptima de recursos productivos, evitar desperdicios, y mantener una constante producción, determinarán el grado de competitividad de la Empresa, para eso se incentivará una mayor productividad que disminuya costos y el precio de venta al cliente.”¹²

¹² GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores y principios que se manejan en la Empresa son los siguientes:

- **Principios:**

- “Emprende en negocios nuevos, crear productos innovadores e impulsar la investigación continua.
- Promover el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.
- Ser respetuosos y solidarios con las personas y con el cuidado del equilibrio ambiental.
- Atender los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.
- Innovar sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente.
- Reconocer el talento y ofrecer una remuneración equitativa.
- Promover el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad.
- Ofrecer igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello.
- Motivar y acoger sugerencias y recomendaciones de los trabajadores para el bien de la compañía.
- Generar un ambiente de trabajo adecuado para sus empleados, y brindarles posibilidades de crecimiento en la Empresa.

- **Valores:**

- **Honestidad:**
 - Ser sinceros con nosotros mismos y con los demás.
 - Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

- **Pertenencia e Identificación**
 - Sentirse en familia formando parte de la organización.
 - Estar orgulloso del lugar de trabajo.
 - Cuidar los recursos de la empresa.
- **Responsabilidad y Compromiso**
 - Cumplir las obligaciones en el desempeño del trabajo.
 - Asumir las consecuencias de las propias acciones.
 - Lo que se decide, se lo hace.
- **Pasión**
 - Hacer las cosas con amor y cariño.
 - Compromiso en cuerpo, mente y alma.
- **Respeto**
 - Tratar a los demás como queremos ser tratados.
 - Atender con cortesía al público y a los compañeros.
- **Humildad**
 - Estar dispuestos a aprender de los propios errores.
- **Unión**
 - Trabajar en equipo y comunicarse respetuosamente para alcanzar metas comunes.
- **Alegría**
 - Propiciar el entusiasmo.
 - Sentirse feliz en el trabajo.
- **Innovación**
 - Buscar, imaginar, crear, enseñar y deleitar.
 - Libertad para expresar las ideas.¹³

¹³ GISIS S.A., Desarrollado por la Empresa.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.1.1.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Procesos:
1) Gestión de Reclutamiento de Personal
OBJETIVO: Esto ayuda a la organización a convocar al personal con mejor calificación, que tenga mayores posibilidades de integración. Gisis S.A. se maneja bajo un proceso de reclutamiento de personal rápido y eficaz.
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad de Contratar a Nuevo Personal: este es el punto de partida para iniciar todo el proceso, Gisis S.A. se encarga de analizar de forma inmediata cuales son los requerimientos de nuevo personal, para de esta manera cubrirlos y evitar las discontinuidades en las operaciones de la Institución.• Estudio y Selección del Perfil del Puesto: Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, se estudia cual va a ser el perfil del nuevo aspirante lo que ayuda a realizar una selección idónea del nuevo personal.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a Conocer la Necesidad de Contratación: Definido el perfil del puesto es necesario dar a conocer las vacantes existentes y las características que se están solicitando, para esto la Empresa maneja los siguientes medios de información que son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manpower. ○ Prensa escrita como El Comercio, El Universo y Últimas Noticias. ○ Bolsas de empleo como Computrabajo y Multitabajos. ○ Instituciones educativas. ○ Promocionar al personal que trabaja en la Empresa.
2) Gestión de Selección de Personal
<p>OBJETIVO:</p> <p>Este proceso es de vital importancia ya que permite a la Empresa conocer las aptitudes y cualidades del candidato con el propósito de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Llenar la Solicitud de Empleo.- Es una herramienta que sirve de base para todos los demás procesos, ya que los datos del aspirante se constituyen en fuente de información comparable entre los diferentes candidatos. • Entrega del Currículum.- Es el documento de sustento de la información del candidato, expresando cada uno de sus logros y experiencias laborales.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • Rendir Pruebas Psicotécnicas y de Conocimiento: Dependiendo del área a la que este aplicando el candidato rinde pruebas psicotécnicas y de conocimiento, que permite tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato. • Calificación de Aspirantes: Receptado todos los documentos antes mencionados, se procede a analizar cada uno de estos y se determina una base de candidatos seleccionados, para sobre esta determinar quienes deben asistir a la entrevista. • Entrevista con Aspirantes: Aquí el entrevistado es atendido por el personal de Recursos Humanos encargado de este proceso, y tiene como finalidad el conocer personalmente al aspirante, esto ayuda a evaluar su desenvolvimiento y a conocer cuáles son sus expectativas. • Selección del Nuevo Personal: Luego de la entrevista se procede a determinar al personal más idóneo para ocupar las vacantes existentes.
3) Gestión de Contratación
<p>OBJETIVO:</p> <p>Formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.</p>

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> <p>• Firma del Contrato Escrito y Establecimiento de las Bases del Contrato: La contratación, es una necesidad legal y administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo.</p> <p>A la par de las formalidades legales y administrativas entre el individuo y la Institución se establece el contrato que representan las expectativas que tanto el individuo como Gisis S.A. esperan de sí, en una forma recíproca.</p> <p>El mismo día de la contratación se procede a llevar a cabo los trámites referentes a la afiliación al IESS y legalización del Contrato de Trabajo.</p> <p>• Apertura del Expediente del Empleado: Firmado el contrato de trabajo se abre el expediente y la hoja de servicios del nuevo trabajador. A continuación se hace una referencia breve de estos dos registros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>○ El expediente: Se integra con todos aquellos documentos que forman parte del historial del trabajador; está compuesto por una carpeta con la solicitud de empleo, documentos personales, como partidas de nacimiento, de matrimonio, certificados de estudios, antecedentes penales, copia del contrato de trabajo, incrementos de sueldo, la evaluación del desempeño, sanciones. Esta fase le informa al Director de Recursos Humanos si se ha seguido correctamente con los procedimientos de contratación y además si se cumplió con lo planificado.</p>

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> ○ La hoja de servicios: El fin que se busca al contar con una hoja de servicios es describir en forma resumida y clara los datos más importantes del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y evaluación del desempeño que se encuentran en el expediente.
4) Gestión de Inducción de Personal
<p>OBJETIVO:</p> <p>Es de suma importancia considerar el proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo a la institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Cada vez que un nuevo empleado ingresa a la Empresa se le entrega el Manual de Bienvenida en el que se describe la información más importante acerca de la Institución y de los deberes y derechos que tiene la persona como trabajador, esta implementación se realiza durante el primer mes de ingreso del contratado, entre los principales aspectos que se mencionan están los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ● Reseña histórica de la Empresa. ● Estructura Organizativa. ● Políticas de la Empresa. ● Obligaciones y derechos. ● Horarios de trabajo. ● Principales Autoridades ● Directorio Telefónico ● Fechas importantes de la Empresa.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el Jefe Superior del Área a la cual el nuevo trabajador va a ingresar. • Presentación de los diferentes servicios que ofrece la Empresa como son: el Centro Médico y el Comedor. • Entrega de información sobre Normas de Seguridad para la función a desempeñar. • Se indica el programa de entrenamiento específico para la función a desempeñar. • Presentación al personal con el que se contactará más asiduamente. • Entrega de materiales y equipos que requiera la función a desempeñar.
5) Gestión de Capacitación
<p>OBJETIVO</p> <p>El proceso de capacitación aparece cuando se detectan problemas, debilidades y necesidades en los diferentes departamentos de la Empresa y tiene como finalidad solucionar los mismos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de necesidades de Capacitación: La Gerencia de Recursos Humanos implementa y administra los medios, en conjunto con los gerentes de los diferentes departamentos, para programar los cursos de capacitación en toda la Empresa.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> • Programación de la Capacitación: Hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para solucionar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación. La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada. • Planeación de la Capacitación: Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar el plan de desarrollo del recurso humano. A su vez la planeación implica el detalle de las características en lo referente al diseño de instrucciones, objetivos, contenidos, métodos, materiales y evaluación, los mismos que son diseñados para cada actividad. • Organización de la Capacitación: Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrolla el plan de capacitación. • Ejecución de la Capacitación: Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos u otro medio para difundir la realización del mismo. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse en distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencias, seminarios, películas – videos, etc.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la Capacitación: La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus labores. Esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento. • Seguimiento de la Capacitación: Consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.
6) Gestión de Evaluación de Desempeño
<p>OBJETIVO:</p> <p>La Empresa cuenta con una metodología de análisis del desempeño compartida y común para toda la organización que permite favorecer el desarrollo de los trabajadores y apoya al fortalecimiento competitivo de la Institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Selección del sistema mediante el cual se va a evaluar el desempeño, el mismo que puede ser de acuerdo al cumplimiento de actividades o de objetivos.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Recursos Humanos
Proceso:
<ul style="list-style-type: none">• Determinación de personal a ser evaluado y las técnicas que se utilizan para la evaluación.• Aplicación de la evaluación de desempeño (pruebas, utilización de indicadores y otros).• Revisión de las evaluaciones de desempeño.• Determinación y Comunicación de resultados.• Determinación de acciones correctivas que ayuden a mejorar las debilidades encontradas, una forma podría ser la realización de capacitaciones.

3.1.1.2 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
1) Gestión de Ingresos
OBJETIVO: El proceso de Gestión de Ingresos corresponde a todas las recepciones de dinero que recibe la empresa y que se encuentran en las cuentas controlables por la Tesorería.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso por ventas: Emitida la factura, el cliente debe pagar el valor de la misma, esto lo puede realizar de dos maneras:<ul style="list-style-type: none">○ Efectivo y cheques: Se gestionan los ingresos en efectivo y cheques que se obtuvieron por ventas de balanceado ya sea por cobros totales o abonos de facturas.○ Depósitos directos de los clientes en bancos propios: Se manejan reportes bancarios que muestren los depósitos o transferencias que realizaron los clientes por ventas de balanceado. <p>El encargado de Tesorería recibe el dinero o los documentos que respaldan el pago, ingresa al sistema y emite el Comprobante de Caja que señala el valor cancelado, la fecha y el número de factura que se está pagando. Dicho comprobante está formado por tres copias, la original para el cliente, una copia para el archivo de Tesorería y la última para el registro en Contabilidad.</p>

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
<p>Emitido el Comprobante de Caja, el ingreso del dinero queda registrado automáticamente en el sistema, aquí se da de baja las cuentas que mantiene pendientes el cliente, se disminuye la deuda en el caso de cobros parciales o simplemente se registra el cobro completo de la factura.</p> <p>Todos los Comprobantes de Caja emitidos se archivan de forma consecutiva.</p>
2) Gestión de Egresos
<p>OBJETIVO:</p> <p>Este proceso permite planificar y efectuar los desembolsos a acreedores, empleados, proveedores y otros, mediante una administración de las acreencias, abonos realizados y pendientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pagos a usuarios internos: Se llaman usuarios internos a todas aquellas personas que se encuentran directamente vinculadas con la organización como son: los empleados a los mismos que se les debe cancelar mediante nómina los salarios percibidos, y los anticipos solicitados, además Tesorería realiza el pago por reembolso de Caja Chica que maneja cada departamento. Para esto se realiza lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de salarios y anticipos: Para el pago de salarios o anticipos, el empleado se acerca a Tesorería portando su cédula de identidad, en ventanilla se entrega el comprobante de pago que es firmado y devuelto, receiptado

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
<p>este, se emite el correspondiente cheque al trabajador, acompañado con el documento que detalla el pago del sueldo.</p> <p>2. Reembolso de Caja Chica: Para reembolsos de Caja Chica, es necesario que el Jefe del Departamento que solicita dicho pago remita a Tesorería el Comprobante de Reembolso de Caja Chica, en el cual se detallen los gastos efectuados con los correspondientes documentos de respaldo, verificados y contabilizados los gastos de Caja Chica, se emite el cheque a nombre del responsable del manejo de dicho fondo con el valor que consta en la solicitud de reembolso. El cheque está acompañado por el Comprobante de Devolución el mismo que debe ser firmado por la persona que está recibiendo el cheque.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos a usuarios externos: Los usuarios externos son todas aquellas personas que prestan servicios o entregan insumos a la Empresa como por ejemplo: proveedores, consultores, técnicos, personal de mantenimiento, etc. Para proceder al pago de estos usuarios se realiza lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. La persona que solicita el pago se acerca a Tesorería con la cédula de identidad y el documento que respalda el servicio o el bien entregado, estos documentos se analizan y verifican su validez, reconocido dicho gasto en un plazo de tres días se emite el cheque a nombre de la persona o institución que entregó el bien o el servicio.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
<ol style="list-style-type: none"> 2. Emitido el cheque e ingresado en el sistema, se entrega el Comprobante de Devolución en el que se detalla la fecha, el valor y el concepto del pago, este comprobante es firmado por el beneficiario antes de recibir el cheque y garantiza la conformidad del cliente con el valor recibido. 3. Entregado el Comprobante de Devolución legalizado se procede al archivo.
3) Gestión Bancaria
<p>OBJETIVO:</p> <p>Este proceso permite mantener un adecuado manejo de toda la información que se genera a través de transacciones realizadas con las instituciones financieras con las que la Empresa tiene convenio, la gestión bancaria permite que la empresa administre de forma adecuada el dinero que mantiene la organización a través de bancos, logrando tener un control del manejo de cheques y de depósitos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Traslados Bancarios: Se refiere al depósito diario que realiza el Departamento de Tesorería de todos los valores recibidos sean en efectivo o cheques. • Administración de cheques: Permite mantener un adecuado control de la chequera que maneja la organización, se controla todo lo relacionado con:

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cheques devueltos. ○ Cheques rechazados. ○ Cheques anulados. ○ Cheques extraviados. ○ Emisión y entrega de cheques. <ul style="list-style-type: none"> ● Entrega de cheques: Revisados y aprobados los documentos de respaldo del egreso de dinero se emite el correspondiente cheque, que contiene el nombre del beneficiario, el valor, la fecha y la firma del responsable. ● Reportes bancarios: Se obtienen los cortes bancarios de todos las Instituciones Financieras con los que la empresa trabaja, para verificar pagos y depósitos realizados a cuenta de la empresa, además de servir como base para la realización de las respectivas conciliaciones bancarias.
4) Gestión de Conciliación Bancaria
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Es una confrontación entre los saldos que nos reporta la entidad financiera con los registros en la contabilidad de la Empresa. Esto ayuda a encontrar diferencias entre los saldos en libros que se mantienen con relación a los saldos que maneja el banco debido a diferentes circunstancias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Se obtienen los reportes emitidos por el Departamento de Contabilidad y los cortes bancarios enviados por las Instituciones Financieras.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • Se comparan los resultados obtenidos en ambos documentos. • Se incluye información necesaria para la conciliación como son: cheques girados y no cobrados, depósitos en tránsito, cheques devueltos, cheques rechazados, notas de crédito, notas de débito y otra información necesaria para la conciliación, tanto en el reporte de contabilidad como en el del banco y se obtiene un nuevo saldo el mismo que debe ser igual en ambos registros. • En el caso de existir diferencias se reporta al Jefe de Tesorería para que tome las medidas correctivas adecuadas.
5) Gestión de Documentación
<p>OBJETIVO:</p> <p>Mediante este proceso se transfiere toda la documentación y la información que se obtuvo en Tesorería y que es utilizada por los diferentes departamentos de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar toda la documentación obtenida de acuerdo a los departamentos a los que se envía, los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Roles de pago. ○ Comprobantes de Depósito. ○ Comprobantes de Caja. ○ Conciliaciones Bancarias. ○ Comprobantes de Devolución. ○ Otros.

Empresa Gisis S.A
Departamento de Tesorería
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • La documentación recolectada y ordenada es entregada a los jefes de cada departamento, para su registro y archivo. • La persona receptora debe firmar el documento con el que garantiza haber recibido dicha información.
6) Gestión de Planeación
<p>OBJETIVO:</p> <p>Este proceso es uno de los más importantes ya que permite realizar una planificación amplia y detallada de todos los aspectos que se manejan dentro de Tesorería.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posición: Análisis de la posición actual de los estados financieros que mantiene la organización en lo relacionado al ingreso y salida de efectivo, se desarrollan indicadores que permiten medir el correcto manejo del efectivo. • Previsión: Análisis de las principales entradas y salidas de dinero que se pueden percibir por cobros de facturas pendientes, ventas de balaceado y otros. • Flujos de Caja: Elaborar flujos de caja proyectados y reales que permitan conocer el manejo del efectivo y si la empresa cuenta o no con el dinero suficiente para poder seguir funcionando. Además genera una fuente de información importante para la toma de decisiones.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Tesorería
Procesos:
<ul style="list-style-type: none">• Reportes de Cuentas por Pagar y Cobrar: Mediante estos reportes se determina cuáles son los principales deudores, los montos máximos de deuda, antigüedad de saldos, a quién debe la empresa y a que clientes no se les puede seguir vendiendo debido al alto nivel de endeudamiento que mantiene con la Empresa, además permite tomar decisiones adecuadas que ayuden a disminuir la cartera de crédito vigente que mantiene la organización.• Movimiento diario de Tesorería: Se planifica y evalúa todas y cada una de las actividades y procesos que se maneja en el Departamento de Tesorería, con la finalidad de determinar si se están cumpliendo con las normas y procedimientos que se emiten para este Departamento.

3.1.1.3 DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización
Procesos:
1) Gestión de Promoción
OBJETIVOS: Este proceso permite informar, persuadir, y recordar al mercado la existencia del producto, además de mostrar cambios y mejoras que ha sufrido el mismo, de esta manera se logra captar nuevos clientes y mantener informados aquellos que ya son clientes frecuentes de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Identificación de medios de publicidad: Se identifican los medios idóneos de publicidad del producto que permiten llegar al cliente de forma directa y a bajos costos.• Presupuesto: Aquí se desarrolla el presupuesto de publicidad que se utiliza durante un periodo, para esto se detalla todas las actividades a realizarse, los recursos que se utilizarán, el tiempo a emplearse y el resultado que se obtendrá, este presupuesto es analizado, corregido y aprobado, aceptada la propuesta de publicidad, podrá ser puesta en marcha.• Diseño: Aprobado el presupuesto se diseñan los mecanismos de publicidad y promoción que permitan llegar de forma rápida y directa al cliente, para esto se utilizan diferentes opciones como: charlas, casas abiertas, foros, conferencias, entrega de muestras del producto y material técnico, trípticos y otros; que permitan a la empresa dar a conocer el producto, los beneficios y los costos.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del impacto: Se realiza el estudio del impacto de la publicidad en el mercado que permite evaluar y determinar si se logró cumplir con los objetivos y metas que se establecieron antes de la realización de la publicidad, mediante este análisis se puede tomar medidas correctivas o de mejora a la publicidad desarrollada. • Análisis de ventas: Se analizan las ventas antes y después de realizada la publicidad y se determina el impacto que tuvo la misma en el incremento de las ventas.
2) Gestión de Búsqueda de Clientes
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Establecida la publicidad y dado a conocer el producto, se procede a buscar posibles clientes, para esto es importante analizar el mercado y determinar que sectores podrían constituirse en potenciales compradores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de potenciales compradores y nichos de mercado no atendidos: Se analizan a los clientes que podrían estar interesados en la compra del producto y se elaboran estrategias que permitan el incremento de clientes en la Empresa. • Desarrollo de base de datos de compradores que podrían estar interesados en el producto: Determinados los posibles clientes se elabora una base de datos en la cual se describe el nombre del cliente, dirección, actividad que desarrolla, número de teléfono y el e-mail, para darle a conocer información acerca de la Empresa, de los productos y beneficios que ofrece.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de mecanismo que permitan que los posibles clientes se conviertan en clientes fijos de la Empresa: Para esto se utilizan herramientas como: llamadas telefónicas, invitaciones gratuitas a conferencias, casas abiertas y otros eventos que garanticen la presencia de futuros clientes.
3) Gestión de Recepción de Pedidos y Bodegaje
<p>OBJETIVO:</p> <p>Este proceso permite captar las necesidades de balanceado que tienen los clientes, determina la existencia del producto y define las condiciones de pago y de transporte del mismo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del pedido: Los pedidos pueden llegar a la Empresa por varias vías: teléfono, carta, e-mail, directamente por un vendedor o por el mismo cliente. <p>En el caso de un nuevo pedido se anota la cantidad del producto, el nombre del cliente, la fecha y el lugar en donde desea se le entregue el balanceado, y en el caso de solicitud de devolución se solicita el nombre del cliente, la fecha en la que se le entregó el producto, la razón de la devolución (que puede ser por envíos equivocados o malas condiciones del producto), y la fecha en la cual enviará el balanceado que no desea comprar, este debe ser entregado en Bodega, quien emite el correspondiente Comprobante de Devolución, con el cual realice cualquier reclamo por reembolso de dinero, anulación de facturas u otros.</p>

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización
Procesos:
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de proformas: Receptado el pedido se envía la proforma a los clientes, especificando la cantidad, peso, precio, las características del producto, descuentos, valor por flete y el costo final a pagarse por lo solicitado. • Comunicación de conformidad del cliente: Aceptada la proforma se constata que el producto exista en stock en Bodega. • Constatación de existencia del producto en Bodega: Receptado el pedido, se verifica la existencia del mismo en Bodega, si existe el producto se informa al cliente que lo recoja en la fecha y lugar acordado, caso contrario se da aviso a la fábrica en Durán para que lo elaboren o comuniquen si en sus bodegas existe el producto y cuando podría ser remitido a Quito, una vez acordado con la fábrica, se realiza la planificación de recepción y venta del producto a los clientes. • Recepción del producto desde Durán: El día acordado con la fábrica se recibe el producto en las bodegas de Quito, para esto se solicita la Guía de Remisión enviada junto con el producto, en donde consta la descripción de lo despachado desde Durán. Revisado que lo enviado esté acorde con lo solicitado y con la Guía de Remisión, se ingresa en las bodegas. • Establecimiento de la fecha de entrega del producto y condiciones de pago: Ingresado el producto en bodegas se comunica a los clientes que realizaron pedidos, la fecha en la que pueden retirar lo solicitado y se establecen la condiciones de pago, sean estas en efectivo, cheques, mediante crédito, pagarés, transferencias electrónicos u otras formas de pago.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización
Procesos
4) Gestión de Facturación
<p>OBJETIVO:</p> <p>En este proceso se documenta las necesidades del cliente a través de una factura, en la cual se detalla todas las características del producto y las condiciones de venta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la factura: Se ingresa el nombre del cliente, código, número de cédula o RUC, dirección, descripción del producto, la cantidad, precio, descuentos, condiciones de pago, firma de recepción del balanceado por el cliente o el transportista y observaciones. • Elaboración de Guías de Remisión: La elaboración de este documento es obligatorio ya que describe las características del producto que se vendió, constituye la certificación de transporte y a la vez sirve en casos de reclamos e inconformidad del pedido. Para cada factura se elabora una Guía de Remisión. • Cobro: Emitida la factura, el cliente cancela el valor de la misma o entrega en Tesorería el depósito que respalda la cancelación de dicha factura. Tesorería emite el Comprobante de Caja que indica las condiciones de cobro o la cancelación en efectivo, este documento debe ser entregado en Bodega para poder retirar el balanceado.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización
Procesos:
5) Gestión de Entrega y Transporte
<p>OBJETIVO:</p> <p>Este proceso le permite al cliente recibir el producto que solicitó una vez cancelado el valor total de la factura o establecidas las condiciones y formas de pago aceptadas por la Empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Comprobante de Caja y factura: Con el Comprobante de Caja emitido por Tesorería que garantiza el pago y la factura de la venta que detalla el producto, el cliente solicita el balanceado en Bodega. • Entrega del producto: La factura es recibida por el personal encargado de Bodega, quien cuenta los sacos de acuerdo al detalle de la factura y los ingresa en el transporte sea del cliente o de la fábrica, el conteo se lo realiza junto con la persona responsable del transporte del balanceado. • Transporte del producto: Cargado el balanceado el comprador firma la Guía de Remisión aceptando su conformidad con el producto recibido. En el caso, de que quien recibe sea el transportista la Guía de Remisión es firmada por él, quien se hace responsable de la entrega del balanceado al cliente. Entregado el producto, la factura y la Guía de Remisión al comprador, éste firma su conformidad. De existir diferencia ésta será facturada a nombre de la empresa o persona que transportó el producto.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Comercialización.
Procesos:
6) Gestión de Atención Post Venta
OBJETIVO: Este proceso le garantiza al cliente la atención de las sugerencias, reclamos o inquietudes acerca del producto recibido, del envío o de la persona que la atendió, de esta manera se logra mostrar al cliente, la importancia que se le da a sus pedidos.
<ul style="list-style-type: none">• Se receipta todo tipo de información emitida por el cliente que puede ser reclamos en el pedido, venta, entrega o transporte del producto, sugerencias de mejora u otras inquietudes.• De acuerdo al caso se dará seguimiento y solución a los mismos y de no lograrlo se llegará a un acuerdo con el cliente que satisfaga su solicitud.

3.1.1.4 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos:
1) Compra y recepción de Materias Primas
OBJETIVO: La compra de las materias primas como: maíz, soya, harina de pescado, trigo, aceite de pescado y grasa de pollo, se las realiza de manera local, siendo éstas de origen nacional o importado.
<ul style="list-style-type: none">• Adquisición de la materia prima a nivel nacional e internacional o a través de los gremios, a los cuales pertenece esta Empresa.• Ingreso de la materia prima, la cual es transportada desde el lugar de compra hasta la fábrica en Durán por los camiones de propiedad de Gisis.• La materia prima es seleccionada e ingresada en bodegas especiales por cada tipo de producto. Existe una bodega para almacenamiento de granos y cereales conocidos como silos, que son grandes tanques de acero inoxidable en cuya base se encuentran ventiladores que garantizan mantener la humedad adecuada de la materia prima, existe otra bodega para almacenamiento de soya y cuartos especiales para el ingreso de las sustancias líquidas como son el aceite de pescado y la grasa de pollo.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos:
2) Análisis químico de la materia prima
<p>OBJETIVO:</p> <p>La materia prima es analizada químicamente por el Departamento de Control de Calidad previo su ingreso y almacenamiento en Bodega.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La materia prima ingresada en bodegas es analizada químicamente por el Departamento de Control de Calidad quienes determinan si se la acepta o se rechaza. • Después de realizado el análisis este Departamento emite un informe con el cual autoriza la utilización de la materia prima, las observaciones del análisis realizado y las recomendaciones en el caso de ser rechazada la misma.
3) Formulación
<p>OBJETIVO:</p> <p>Describe todos los componentes, cantidades y aditivos que se deben incorporar en la elaboración del balanceado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora la fórmula para cada tipo de balanceado a fabricarse, esto se lo realiza utilizando programas computarizados. • Se emite la Orden de Producción en la que se indican cantidades de las diferentes materias primas que integran la dieta, número de proteína y la cantidad de sacos a producir.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos:
4) Pesajes de macros y micros
<p>OBJETIVO:</p> <p>Todos los componentes que forman parte de la fórmula para cada tipo de balanceado son sometidos a pesaje convencional y electrónico.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de los componentes de la dieta en la formulación del balanceado sean estos macro o micro ingredientes, son pesados en balanzas convencionales y electrónicas lo cual garantiza que el producto tenga la cantidad exacta de materia prima.
5) Molienda
<p>OBJETIVO:</p> <p>Todos los granos que se utilizan en la elaboración del balanceado son molidos para así añadirlos en el proceso de fabricación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los cereales que están en los silos son transferidos mecánicamente a la zona de pre-molienda donde se reduce el tamaño del grano a harina, que es la manera como se usan los cereales en la fabricación del alimento, la reducción del grano depende de la granulometría requerida es decir del tamaño del grano que se desea elaborar, para cada tipo de balanceado la granulometría varia, para esto se cuenta con medidas preestablecidas que garanticen un tamaño acorde a las necesidades de alimentación del pez.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos:
6) Dosificación y Mezclado
<p>OBJETIVO:</p> <p>La dosificación permite la mezcla adecuada de todos los componentes que forman parte de la fórmula del balanceado a elaborar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Molidos los macro ingredientes de la dieta, se procede mediante un sistema automático (PLC) a dosificar de cada tolva la cantidad de materia prima que está estipulada en la fórmula. • Cuando la cantidad está completa (1500 kg) el material pesado es descargado en la mezcladora en donde se adiciona los micro ingredientes y finalmente los ingredientes líquidos; luego comienza el proceso de mezclado que dura alrededor de 2 minutos. Terminado ese tiempo, la mezcladora descarga automáticamente hacia el sistema de transporte para la pulverización.
7) Pulverización
<p>OBJETIVO:</p> <p>Reducir de tamaño los granos, de acuerdo a las características del balanceado a elaborar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La mezcla obtenida en el proceso de dosificación es enviada a las tolvas de los molinos (3 tolvas) para luego ser reducidas de tamaño usando 2 molinos de martillos, obteniéndose una mezcla con una granulometría acorde al producto que se va a elaborar.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos:
8) Extrusión
<p>OBJETIVO:</p> <p>Consiste en adicionar vapor y agua al producto pulverizado para luego cocinarlo en un extrusor a alta temperatura por corto tiempo para permitir que el balanceado obtenga la propiedad de flotar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Para alimento de peces, la mezcla es sometida a un proceso de extrusión, cocinándolo a grandes temperaturas. • A la salida del extrusor se ponen dados con orificios acorde al tamaño del producto que deseamos obtener. La masa pasa a través de este dado en donde se obtienen "bolitas" de diámetros diversos (2 a 9 mm) dependiendo del producto que se desee.
9) Secado – Aplicación de Grasa – Enfriado
<p>OBJETIVO:</p> <p>Los extrusos que se obtienen son secados en máquinas especializadas, luego se les añade grasa y se los enfría para poder ser ensacados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los extrusos húmedos (25% de humedad) son transportados neumáticamente hacia los secadores a contra-flujo, en donde se los seca hasta un 12% de humedad. • Luego, los extrusos pueden o no ser recubiertos con aceite u otro aditivo (grasa de pollo), dependiendo de las necesidades del cliente. La cobertura o baño se la hace en un sistema de coating que puede ser con discos de aspersion o con un tambor giratorio.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, el producto es enfriado en un cooler a contraflujo, hasta una temperatura de máximo 5°C por encima del ambiente.
10) Envasado – Cosido – Etiquetado
<p>OBJETIVO:</p> <p>Permite entregar al cliente el producto en condiciones adecuadas que garantice las propiedades del balanceado, además que indica instrucciones para su conservación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Con una envasadora electrónica, el producto es vaciado en fundas de polipropileno hasta un peso neto de 40 kg cada una. • Ingresado el producto en las fundas las mismas son cosidas automáticamente. • A cada una de las fundas se le adjunta una etiqueta que contiene: <ul style="list-style-type: none"> ○ Características nutricionales del producto, ○ Recomendaciones de uso, ○ Recomendaciones de almacenamiento, ○ Identificación del lote de alimento, ○ Fecha de elaboración y caducidad.

Empresa Gisis S.A.
Departamento de Producción
Procesos:
11) Almacenamiento
<p>OBJETIVO:</p> <p>Ingresar el producto en bodegas especializadas que permitan mantener intactas las propiedades del balanceado hasta su venta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Las fundas envasadas, cosidas y etiquetadas son estibadas en grupos de 25 unidades y mediante montacargas se recoge el alimento de la zona de envasado y se la transfiere a la Bodega de producto terminado desde donde se despachan todos los pedidos nacionales e internacionales
12) Análisis post producción
<p>OBJETIVO:</p> <p>El producto terminado es analizado químicamente por el Departamento de Control de Calidad para determinar la consistencia de las propiedades del balanceado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Terminado el alimento formulado, procede nuevamente a realizar el análisis químico el Departamento de Control de Calidad, analizando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proteína Cruda, ○ Humedad, ○ Grasa, ○ Cenizas y ○ Fibra. • Luego del análisis el Departamento de Control de Calidad emite un informe del estado en que se encuentra el producto.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

3.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

En esta nuevo época de cambios y de nuevas estructuras políticas establecidas por el Presidente de la República, economista Rafael Correa, con la llamada “Revolución Ciudadana”, han permitido que varios sectores se vean favorecidos, sin embargo no ha sido suficiente, ya que hay diferentes políticas que no están ayudando al productor nacional a competir y a lograr un crecimiento sostenible y sustentable.

Para poder realizar un análisis de la manera en que los diversos factores políticos inciden en la Empresa, debemos conocer los componentes que integran esta industria y que al ser afectados perjudicarían de forma directa a la misma.

La pesca costera y oceánica, la acuicultura marina y de aguas continentales, tienen un buen potencial para su desarrollo; sin embargo, falta definir políticas y estrategias viables para cada pesquería o subsector.

En la Costa se cultiva principalmente el chame y la tilapia, en estanques que suman un total de aproximadamente 1,800 Ha (hectáreas), mientras que en la región interandina se cultiva la trucha en estanques que alcanzan un área de 350 Ha. Se estima que la producción de trucha es de 1,000 Tm/año, sin embargo la capacidad instalada es de 6,000 TM/año.

En los últimos años se ha podido desarrollar con éxito el cultivo de tilapia mediante una infraestructura altamente tecnificada. Por su excelente calidad, Ecuador se ha convertido en el país líder proveedor de filetes frescos de tilapia en Estados Unidos, Europa y el Cono Sur.

Es así que se puede observar que el sector de la piscicultura es fundamental en el desarrollo económico y social del país, y día a día va creciendo, permitiendo que la industria de balanceado se vea favorecida, ya que este es uno de los factores primordiales para el cultivo de peces, representando el 50% de los costos totales de producción.

Partiendo de estos datos acerca de la importancia del sector piscicultor en la económica del país y en el desarrollo de varios sectores como el de la fabricación de balanceado, podemos mencionar que estas empresas dependen directamente del crecimiento o no del sector piscicultor, ya que si se originan problemas en el mismo esto se va a ver reflejado en la disminución en la compra de producto balanceado.

Pero no solamente depende del sector piscicultor para lograr mantenerse en el mercado, otros factores claves inciden en su desarrollo, como la materia prima utilizada, la cual representan el 85% del costo total en la producción de balanceado, entre los principales insumos se encuentra el maíz, pasta de soya, harina de pescado y el trigo, los cuales son adquiridos tanto en el mercado nacional como en el internacional, los precios de los mismos durante los últimos años han sido inestables, especialmente a partir del 2006 por el comportamiento de los precios internacionales que en tres años han sufrido un incremento de hasta el 100%, también se han visto afectados los costos por flete y otros insumos como el aceite de pescado y palma.

En razón de que la producción mensual de maíz y soya no abastece la demanda nacional, es necesario importar estas materias primas principalmente de EE.UU, Bolivia y Argentina, lo cual vuelve más caros los recursos necesarios para la elaboración del balanceado.

Entre los principales problemas a los que se enfrenta esta industria están las innumerables trabas a las importaciones, ya que como se vio anteriormente la materia prima que es utilizada en la elaboración del balanceado es importada en gran parte, ya que el mercado nacional no

logra cubrir con toda la demanda que se genera en el país, esto produce que los costos por materia prima se vean afectados, lo cual a la larga se verá reflejado en el incremento en los precios al consumidor final, el Estado esperaba que con la disminución de las importaciones se incrementara el consumo nacional pero esto solo se logrará si se mantiene una colaboración con el sector agrícola que incentive una mayor producción para de esta manera lograr abastecer primero al mercado local y luego exportar. El principal gremio de productores de balanceado AFABA solicitó al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, el incremento en el cupo de las importaciones de materias primas principalmente de maíz y soya, ya que el cupo que actualmente manejan no les permite abastecer a todos los integrantes de dicho gremio, frenando el crecimiento del sector de la fabricación de balanceado.

Otra de las dificultades que enfrenta es que las políticas actuales no garantizan un marco adecuado de compra y venta, ya que mientras los agricultores obtienen un producto a bajos costos, el industrial debe comprar estos mismos a precios demasiado elevados debido a la intermediación que existe en la venta de la materia prima. Es por esto que el Estado está actualmente a través del MAGAP, estableciendo políticas que regularicen los precios de negociación de insumos, autorregulación de importaciones, entre otros. Una de las soluciones que el Estado establece, es que el mismo sea resuelto con sostenibilidad al buscarse que la producción agrícola local alcance niveles de productividad superiores, que impliquen una reducción en los costos unitarios de producción, a la par que se logre aumentar la comercialización directa de la cosecha (agricultores-gremios-industrias), para que los precios domésticos en función de los costos de importación lleguen efectivamente a los productores y no solo a la intermediación.

Por otra parte las relaciones comerciales que mantiene el Ecuador con otros países no son las mejores, perjudicando de forma directa a varios sectores principalmente al industrial, ya que al establecer salvaguardas a

ciertas importaciones otros países como Estados Unidos, Colombia, Perú, etc., se han visto obligados a tomar actitudes similares, proveyendo al productor nacional de insumos a costos más elevados.

Pero esta no es la única razón para que la industria extranjera no quiera trabajar con el Ecuador, el factor de la inestabilidad política y legal del país incide en las negociaciones, por lo que los cupos de crédito que entregaban los proveedores extranjeros se ven disminuidos, afectando a la capacidad de compra de las empresas ecuatorianas, lo cual a la larga perjudica a la producción y la venta de balanceado.

Otra de las políticas que no están claras y que perjudican al principal consumidor del producto balanceado que es el piscicultor, son las relacionadas con el cambio climático y los desastres naturales, muchos de los piscicultores hacen de esta actividad su forma de vida y de trabajo, al verse afectados por desastres naturales como el fenómeno del Niño que hace varios años obligó a cerrar de forma definitiva varios criaderos porque se inundaron y las pérdidas representaban valores incalculables, esto a la vez perjudicó a las empresas que comercializan balanceado ya que las ventas disminuyeron drásticamente, y muchos créditos que se entregaron a los clientes nunca pudieron ser recuperados y se convirtieron en pérdidas para las empresas, es por esto que se vuelve indispensable la creación de políticas que salvaguarden los intereses, tanto de los piscicultores como de quienes les proveen el balanceado en aspectos relacionados con desastres naturales.

Como último podemos mencionar que una de las políticas que más controversia están generando es la “Ley de Aguas” que busca el control, manejo y administración del mismo, lo cual permite desterrar el uso inadecuado, acaparamiento y concentración de este recurso en pocas personas, esto podría afectar al sector de la piscicultura que actualmente maneja el agua para los criaderos y que no conoce los nuevos costos que deberá cancelar por el uso de este recurso, y que se vería reflejado de

forma negativa en su proceso de crianza de peces, afectando también a las empresas que elaboran producto balanceado ya que sus ventas se verían disminuidas.

Es por esto que se puede decir que el sector piscicultor y el de elaboración de balanceado trabajan de forma directa y su crecimiento y desarrollo dependen de ambas partes, por lo que las políticas que se manejen por parte del Estado podrían beneficiar o no a dichos sectores.

3.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO

El sector de la fabricación de alimentos balanceados es uno de los más dinámicos de la economía. Se conjugan en él la productividad del campo, la tecnología, los procesos industriales y la aplicación de productos elaborados a la crianza de especies que en muchos casos son el sostén del comercio exterior ecuatoriano. Es por esto que el sector de los balanceados es importante y dinámico, llega a ser estratégico para la economía ecuatoriana.

Partiendo de esta reseña se puede determinar diferentes indicadores que muestran la importancia que tiene este sector industrial en la economía y la forma en que afecta o no al nivel de competitividad y productividad de la misma.

La fabricación de alimento balanceado para peces representa el 6% del total de balanceado producido en el país, cuya industria en general contribuye en un 12% a la composición del PIB, lo cual al 2008 incrementó al 14% debido al crecimiento constante y veloz que sigue este sector. A pesar de esto la industria de balanceado pudo haberse desarrollado de forma más estrepitosa, pero debido a los problemas que se presentó en las importaciones de materia prima principalmente de soya, maíz y harina de pescado, cuyos cupos de importación fueron disminuidos por el MAGAP, haciendo que la fabricación se vea

estancada, ya que la producción nacional de estos insumos no logran cubrir con la demanda del mismo.

CUADRO Nro. 3
BALANCE OFERTA - DEMANDA DE SOYA AÑO 2008
TONELADAS MÉTRICAS

Rubros	Volumen (TM)
1. Oferta	
Inventario Inicial	18,000
Importaciones 1/	45,000
Producción Nacional Verano	80
Producción Nacional Invierno	6,750
TOTAL OFERTA	149,750
2. Demanda	
Industrias Balanceados	216,000
Exportaciones 2/	20,000
Semilla y Autoconsumo	4,000
Reserva Estratégica	18,000
TOTAL DEMANDA	254,000
3. Déficit 3/	-104,250

FUENTE: MAGAP

Como se puede observar en el cuadro No 3, en el caso de la demanda de pasta de soya, la misma no puede ser cubierta con la producción que se obtiene en el país, por lo que se volvió necesario realizar la importación del mismo. Las importaciones de materia prima en el año 2007 fueron de 817.000 TM, lo cual para el 2008 incrementó a 870.000 TM, este aumento se puede observar en la balanza comercial que muestra un incremento en las importaciones del 2008 con relación al 2007, sin embargo el escenario para el 2009 muestra una disminución, debido a las políticas de restricción en las importaciones e incremento del consumo nacional.

CUADRO Nro. 4
BALANZA COMERCIAL
TONELADAS MÉTRICAS Y VALOR EN MILLONES USD

	Ene - Nov 2008			Variación 2007 - 2008		
	a	b	b/a	a	b	b/a
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
Exportaciones totales	25,406	17,566,067	691	0.14%	36.63%	36.44%
<i>Petroleras (2)</i>	128,963	11,322,588	88	0.73%	52.78%	51.68%
<i>No petroleras</i>	7,242	6,243,479	862	1.12%	14.66%	15.96%
Importaciones totales	10,339	16,192,566	1,566	2.40%	38.19%	34.94%
<i>Bienes de consumo</i>	980	3,513,112	3,586	34.02%	34.46%	0.33%
<i>Materias primas</i>	5,607	5,391,685	962	1.27%	43.13%	41.33%
<i>Bienes de capital</i>	422	4,056,864	9,613	27.57%	37.95%	8.14%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	3,328	3,035,199	912	4.85%	27.33%	33.81%
<i>Diversas</i>	2	10,756	5,115	967.24%	324.49%	60.23%
<i>Ajustes (3)</i>		184,950				
Balanza Comercial - Total		1,373,501			20.61%	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		8,287,389			64.84%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-6,913,888			77.80%	

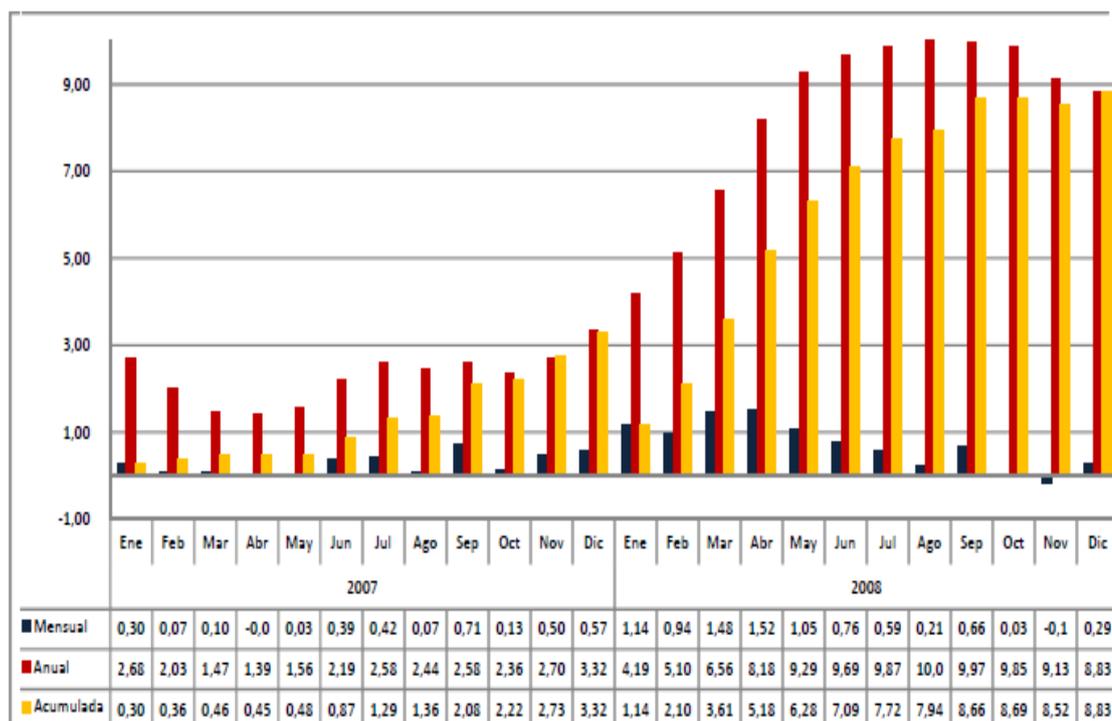
FUENTE: BCE

Debido a la disminución de las importaciones la balanza comercial mostró valores positivos para la economía, sin embargo esta medida no favoreció adecuadamente a la industria de balanceados, quienes tuvieron que disminuir su producción, comprar materia prima a costos más elevados e incrementar los precios al consumidor en casi un 30%.

Este incremento de precios por diferentes circunstancias se ve reflejado en la inflación. En el Ecuador, el incremento generalizado de los precios se profundizó desde el último trimestre del año 2007, entendible como consecuencia, de los devastadores efectos del invierno del 2008, en particular sobre la producción agrícola de la costa, mes a mes, se observa como a partir de finales del 2007 se produce un alza en los precios que llega a su máximo en agosto del 2008 (10,02%). Desde junio del 2008, se evidencia una reducción en los precios internacionales de materias

primas, que se traslada a los precios en el Ecuador. A partir de septiembre los precios comienzan a descender, con una reducción más sostenida en los meses de octubre a diciembre alcanzando el 8,83% al cierre del año; en esos meses se alcanzaron tasas de inflación mensuales cercanas a cero o negativas. En diciembre del 2008, los precios subieron un 0,29%, un monto inferior al registrado en el mismo mes del 2007. Esta evolución de los precios también se debe a las acciones desplegadas por el gobierno ecuatoriano.

GRÁFICO Nro. 5
INFLACIÓN MENSUAL, ANUAL Y ACUMULADA DEL 2007 – 2008

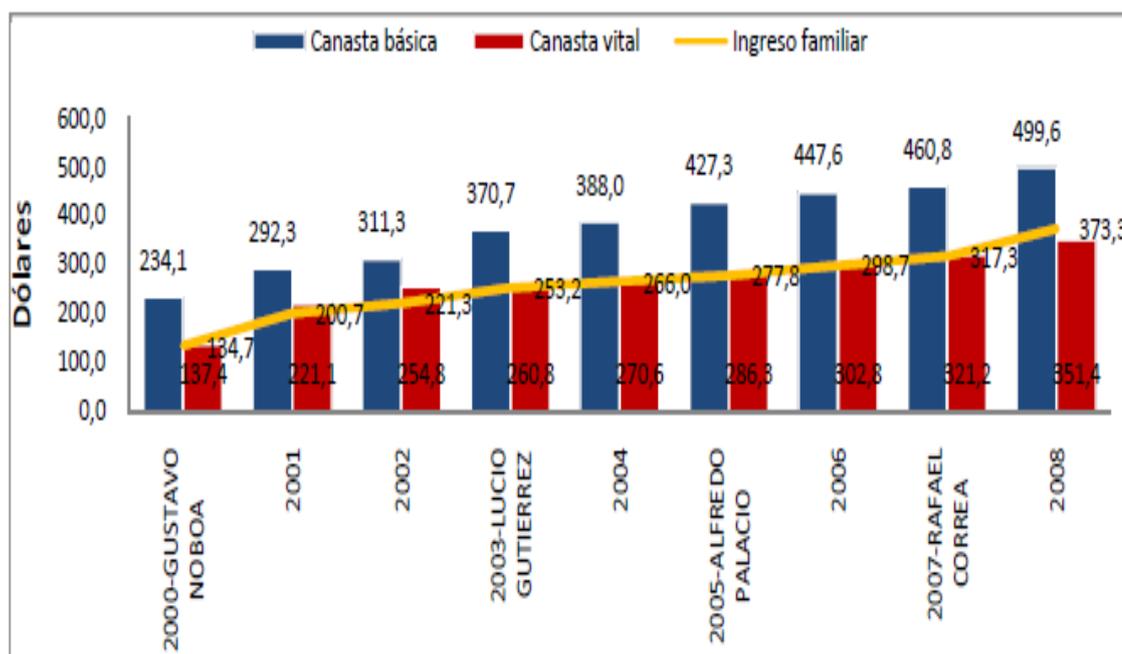


FUENTE: INEC

A pesar del incremento de los precios al consumidor la venta del producto no se vio afectada ya que en el 2008 se experimentó un aumento en los ingresos salariales, esto también permitió una disminución en la brecha entre la canasta básica y la canasta vital, especialmente desde enero del 2008. En el 2007 las familias necesitaron un 43,6% de ingreso adicional para alcanzar la canasta vital, frente a un 26,3% en octubre del 2008, lo

cual supone el mejor resultado desde el 2000, a pesar de la elevada subida de los precios durante el 2008 (en enero este valor llegó a un 22%). Lo mismo sucede respecto a la canasta básica, aunque en este caso se ha pasado de un déficit del 2,4% en 2007 a un superávit de 4,6% en octubre del 2008, con un valor máximo de 11,5% en enero del 2008. La canasta básica en octubre del 2008 fue de 499,6 dólares, lo que supone un incremento del 8,4% respecto a diciembre del 2007. La canasta vital llegó en octubre del 2008 a 351,4 dólares, lo que supone una variación del 9,4% respecto a diciembre del 2007.

GRÁFICO Nro. 6
COSTO DE LA CANASTA BÁSICA Y CANASTA FAMILIAR VS PROMEDIO DEL
INGRESO FAMILIAR DEL 2001 – 2008



FUENTE: INEN

Al analizar cada uno de los indicadores más importantes de la economía podemos concluir que la fábrica de elaboración de balanceados crece de forma significativa, ayudando por ende a la economía mediante su aporte al PIB, sin embargo para lograr seguir creciendo es fundamental que el Estado a través del MAGAP cree políticas que ayuden al sector agrícola, ya que si se incentiva una mayor producción nacional de maíz y soya, se

estará logrando disminuir las importaciones y por ende los cupos asignados actualmente, serán los adecuados.

Al existir restricción en la importaciones y un escenario político y legal inestable, se está negando las oportunidades del productor nacional ya que las puertas se le cierran al tratar de negociar con proveedores internacionales, los cuales por inseguridad prefieren no trabajar con los mismos, esto a la vez se ve reflejado de forma negativa en el incremento en los precios de las materias primas importadas y la disminución de los créditos por parte de los proveedores, lo cual hace que los costos de producción se vuelvan más caros y exista un incremento en los precios al consumidor. A pesar de esto el aumento en los salarios y las facilidades de compra que ofrece la fábrica han ayudado a que las ventas del producto balanceado no disminuyan, sin embargo estos dos factores han incidido en la subida de la inflación. Todos estos aspectos negativos de la economía no han logrado afectar en gran magnitud a Gisis S.A. ya que esta mediante sus estrategias de competitividad, producción a escala, y buenas relaciones con sus proveedores han mantenido estándares adecuados de venta y producción lo cual ha beneficiado al crecimiento y desarrollo de la industria y por ende de la economía del país.

3.2.1.3 FACTOR SOCIAL

El comportamiento de la sociedad incide de forma directa en el crecimiento o no de la industria de balanceado, ya que varios factores juegan dentro de este escenario como son el desempleo, salarios que no logran cubrir con el valor de la canasta básica, condiciones mínimas que le permitan al trabajador crecer, aspectos laborales, entre otros. Cada uno de estos factores son indicadores claves para determinar si se va a lograr el crecimiento de la industria de balanceado.

Desde siempre las condiciones laborales a las que se debe enfrentar el trabajador ecuatoriano no han sido las mejores, ya que no garantizan la

entrega de un trabajo adecuado recompensado con un salario justo, seguido de la explotación y falta de empleo, esto ha desembocado en que el trabajador tenga que sobrevivir consumiendo en muchos casos solo lo necesario e indispensable, y en otros se ha visto obligado a tener que laborar en diferentes trabajos para poder cubrir sus principales necesidades, esto ha vuelto más complicado el trabajo de quienes cultivan peces, ya que este producto no se considera indispensable en el consumo humano y cuenta con otros sustitutos a precios más bajos, lo cual ha obligado a que el piscicultor disminuya su producción o simplemente cierre sus negocios ya que no cuenta con la capacidad adecuada para sobrellevar este tipo de problemas, al verse perjudicado el sector piscicultor, las ventas de balanceado disminuyen drásticamente.

Sin embargo varios piscicultores han buscado otra salida que ha sido la entrega de su producto a precios irrisorios, que ni siquiera logran cubrir los costos de producción de los mismos, obligándoles a disminuir su producción y por ende la compra de balanceado, este fenómeno se genera cuando en el mercado nacional e internacional el poder adquisitivo del consumidor disminuye por varias causas como: el incremento de los precios, la disminución de los sueldos, la escasez, la especulación, etc.; obligándole al consumidor a dejar de comprar un producto para consumir otro que de verdad necesita, esto a la final tiene como resultado una disminución en la compra de un producto, la afectación de quien lo produce y por ende al proveedor de materia prima.

Cuando las ventas de balanceado bajan se debe principalmente al comportamiento de los piscicultores, quienes al no poder vender toda su producción, se ven obligados a disminuir la misma y por ende sus costos, evitando la compra innecesaria de balanceado.

De esta manera podemos observar que si la sociedad es atacada con una reducción en sus sueldos, la subida indiscriminada de precios, el incremento de impuestos y las pocas facilidades que ayuden a su

desarrollo, estarán disminuyendo su consumo y por ende afectaran a la industria ecuatoriana.

El comportamiento de la sociedad es un factor clave para el desarrollo o estancamiento de los sectores productivos del país, ya que de acuerdo a los mismos se podrá medir las temporadas en las cuales la producción podrá incrementar o disminuir, como por ejemplo, en las épocas de inicio de clases, festividades como navidad, trae consigo la disminución de las ventas de algunos productos, principalmente los que nos se encuentran relacionados con útiles escolares y juguetes. Para los meses que se ven perjudicados por la disminución en las ventas como abril, septiembre, diciembre y enero, las empresas toman medidas apropiadas que garanticen una producción adecuada, que cubra con la demanda del mercado y así evitar la sobreproducción.

3.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Existen en el país 107 plantas procesadoras de balanceado, de las cuales 15 tienen tecnología adecuada y 4 de éstas con tecnología de punta, es por esto que podemos decir que la tecnología juega un papel fundamental en el desarrollo del sector de fabricación de balanceado ya que el 70% del proceso de producción; esto es ingreso de materia prima, procesos industriales y ensacado, se realice de forma computarizada y automáticamente, es decir sin que participe la mano del hombre en el proceso.

Es por esto, que Gisis S.A. se ha proveído del mejor equipo tecnológico para la realización de sus actividades, actualmente posee un equipo industrial de alta tecnología y eficiencia en costos, que le han garantizado la entrega de un producto de calidad que cumple con las exigencias del cliente y las propiedades nutritivas necesarias para la obtención de un pez de forma rápida y saludable. En su permanente actualización de equipos y tecnología Gisis S.A. ha instalado actualmente una maquinaria que

adiciona grasa al extruso dándole al alimento balanceado, la posibilidad de aperturar nuevos mercados para alimentos de alto contenido en grasa.

Hoy en día Gisis S.A. atiende al mercado local y al de exportación, donde la especialización en la tecnología que aplica a los equipos industriales de última generación que posee, le otorgan un estratégico manejo de provisión de materias primas de alta calidad y sobre todo un equipo humano preparado y en permanente actualización.

Los equipos que se utilizan en la empresa son adquiridos tanto en el mercado nacional como en el internacional, principalmente en Quito y Estados Unidos, teniendo como proveedor de tecnología a la empresa ecuatoriana Astimeg.

Al analizar cada uno de estos puntos se puede decir que el factor tecnológico es de trascendental importancia en el desarrollo y en la competitividad industrial de las empresas que se dedican a la elaboración de producto balanceado ya que la misma estará presente en cada uno de los procesos productivos que se manejan en la empresa, es por esto que se vuelve importante la adquisición, renovación y actualización de nuevos equipos y tecnología.

3.2.1.5 FACTOR LEGAL

La actividad de la empresa en la producción de alimentos balanceados, requiere mantener altos estándares de calidad de elaboración, aspecto que la empresa maneja eficazmente con el objeto de cumplir con las normativas técnicas de cumplimiento obligatorio para el sector, lo cual permite que sus productos guarden consistencia con los parámetros de trazabilidad que exigen los mercados internacionales.

Dentro de las leyes que rigen a la Empresa y que son de observación obligatoria tenemos:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Normativa interna de la empresa.
- Código de Trabajo.
- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Normas Técnicas Ecuatoriana INEN.
- Reglamento Técnico de Normalización.
- Reglamento para la Concesión de los Certificados de Calidad.
- Ley de Pesas y Medidas.
- Reglamento para el uso de Referencias Alusivas al Inen en el Etiquetado y en la Propaganda de los Productos de Fabricación Nacional.
- Todas las demás disposiciones reglamentarias y normativas aplicables.

Gisis S.A. en el cumplimiento de sus actividades da suma importancia a la observancia de leyes, reglamentos, normativa interna y externa, etc., que le garanticen a la Empresa entregar un producto de calidad y la realización adecuada de las operaciones administrativas, financieras y de producción.

3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

3.2.2.1 CLIENTE

El portafolio de clientes se encuentra atomizado en más de 187 empresas y personas, de los cuales 100 de ellos son clientes cautivos, entre los principales que se pueden mencionar tenemos:

- Aquamar,
- Austriacorp,

- Industria Pesquera Santa Priscila,
- Modercorp,
- Produmar,
- Tosna,
- Excompiscis,
- Agropecuaria y Turística Sotomayor,
- Asociación de Piscicultores y Ranicultores de Zamora ,
- Consejo Provincial de Pichincha y
- Subsecretaria de Acuacultura.

Gisis S.A. maneja una adecuada relación con los clientes lo cual se orienta hacia una alianza estratégica, que le permite a la vez mejorar su equipamiento de maquinaria y producción más eficiente, la innovación en productos de mayor versatilidad, calidad y precio más conveniente.

La Empresa otorga a sus clientes que en este caso son distribuidores o piscicultores, las condiciones más adecuadas para adquirir el producto, ya que cuenta con convenios directos de crédito, descuentos por pagos en efectivo y ventas con cheques, lo cual ayuda a que el proceso de comercialización del producto sea más dinámico.

A pesar de los convenios que se entregan al cliente para que pueda adquirir el producto es importante destacar los diferentes comportamientos que se observan en el mismo al momento de adquirir el balanceado y que inciden en el incremento o disminución en las ventas:

- Los piscicultores adquieren menos producto cuando se presentan problemas por muerte de alevines, dificultades en las piscinas y ventas bajas de trucha o tilapia.
- Los distribuidores disminuyen las compras debido a que sus clientes que son los piscicultores tienen problemas en la producción de peces, por lo que compran en cantidades menores.

3.2.2.2 PROVEEDOR

En el caso de los proveedores, las materias primas se compran tanto en el mercado nacional como en el internacional, a través de diferentes proveedores en aproximadamente un promedio de 5,500 TM mensuales las cuales son procesadas inmediatamente en la elaboración de balanceado para peces, entre las principales materias primas tenemos el maíz, la soya, la harina de pescado y el trigo. En el caso de la soya, el maíz y la harina de pescado estos deben ser importados ya que no se cuenta con los insumos necesarios dentro de la producción nacional para abastecer a todo el mercado, los países que son proveedores principales de materia prima importada son Estados Unidos, Argentina y Bolivia. Estas importaciones son realizadas en forma directa solo por cuatro empresas, las restantes se abastecen a través de los gremios AFABA y CONAVE, a continuación se muestran los principales proveedores:

- Proveedores internacionales.
 - Cefetra
 - Nutreco
 - Cehave
 - Provimo

- Proveedores Nacionales.
 - Afaba
 - Profase
 - Conave

El crecimiento de Gisis S.A. en los últimos tres años ha venido siendo financiado por el apoyo de sus accionistas, el financiamiento bancario, la reinversión de sus utilidades, pero principalmente el crédito de sus proveedores, es por esto que este sector tiene una importancia relevante en el desarrollo de la Empresa.

3.2.2.3 COMPETENCIA

Son más de 70 empresas las que se dedican a la fabricación de alimento balanceado para peces y alrededor de 15 controlan el 90% del mercado.

Dentro de los principales productores en el país se encuentran:

- Uicol,
- Grupo Anhazel,
- Gisis S.A.,
- Champion y
- Pronaca.

Gisis S.A. entró en operación en 1994, con el claro objetivo de convertirse en la primera productora especializada en alimentos para peces tropicales en América; alcanzando una participación del 80% aproximadamente del mercado para el sector de la producción de tilapia, el 20% restante se encuentra distribuido entre 4 empresas, ABA, Pronaca, Alimentosa, y El Rosario; sin embargo en el caso de Pronaca su producción está orientada al consumo interno del grupo y El Rosario junto con Marfrisco salieron el año pasado del mercado, es por esto que Gisis S.A. se ha convertido en una empresa líder en el sector del alimento balanceado para peces en el Ecuador; además exporta sus productos a varios países del mundo. El 10% de su producción se exporta a Perú.

3.2.2.4 PRECIOS

Antes de mencionar los precios de los productos que ofrece Gisis S.A. es importante conocer las ventajas que tiene la utilización del producto balanceado en la alimentación de los peces.

La línea de productos de Gisis S.A.; es la de alimento balanceado para especies acuícolas, y con especialización en peces, en especial alimento para truchas y tilapias que tiene la particularidad de flotar en el agua

varias horas por lo que todas la partículas son comidas y se evita pérdidas en el fondo de los estanques. Al usar el método de extracción, el producto está cocinado a alta temperatura y libre de bacterias, parásitos y hongos. Esta es una de las principales ventajas competitivas con las que cuenta Gisis S.A., además de la gran variedad de productos que ofrece.

Para la línea de producción de trucha se tienen los productos:

- extruso 5/64 de 2.0 mm., 40% de proteína.
- extruso 1/8 de 3.2 mm., 40% de proteína.
- extruso 3/16 de 4.6mm y pigmentado, 40% de proteína.
- Iniciadores, 2 mm, 50% de proteína.

CUADRO Nro. 5
ALIMENTO BALANCEADO PARA TRUCHA

PRODUCTO	TAMAÑO	PROTEINA
INICIADORES		
S - 500 # 3	2 mm	50%
S - 500 # 4	2 mm	50%
S - 500 # 5	2 mm	50%
INICIO CRECIMIENTO		
S - 500 TC	3 mm	50%
CRECIMIENTO – ENGORDE		
S - 400 1/8	4.6 mm	40%
S - 400 3/16	4.6 mm	40%
Pigmento	4.6 mm	40%

En la línea de alimento balanceado para tilapia ofrece:

- T-500 y el T-450 para la etapa de alevinaje con presentación de un polvo de 250-300 micros y contenidos proximales garantizados de 12% de humedad, entre 50% y 45% de proteína, entre el 15% y 12% de grasa, del 1.5% al 2% de fibra y el 12% de cenizas.
- El T-380 para el inicio del crecimiento del animal extrusado en 5/64” o 3/32” una humedad del 12%, proteínas del 38%, grasa del 8%, fibra del 3.5% y cenizas del 10%.

- Para la etapa del crecimiento de la tilapia, ofrece el T-320 con extrusado 1/8" y un contenido proteico del 32%, una humedad del 12%, grasas del 6%, fibras del 5% y cenizas del 10%.
- Para la etapa de producción-engorde ofrece el T-280 y el T-240 con extrusado de 3/16", 1/4" 3/8" contenidos proteicos entre el 28% y 24%, humedad del 12%, grasas del 5%, fibras entre el 7% y 8% y cenizas del 9%.

CUADRO Nro. 6
ALIMENTO BALANCEADO PARA TILAPIA

PRODUCTO	HUMEDAD	PROTEINA	GRASA	FIBRA	CENIZA
ETAPA ALEVINAJE					
T – 500	12%	50%	12% - 15%	1.5% - 2%	12%
T - 450 Polvo	12%	45%	12% - 15%	1.5% - 2%	12%
INICIO CRECIMIENTO					
T - 380 5/64	12%	38%	8%	3.5%	10%
T - 380 3/32	12%	38%	8%	3.5%	10%
CRECIMIENTO					
T - 320 1/8	12%	32%	6%	5%	10%
PRODUCCIÓN – ENGORDE					
T - 280 3/16	12%	28%	5%	7% - 8%	9%
T - 240 3/16	12%	24%	5%	7% - 8%	9%
T 240 3/8	12%	24%	5%	7% - 8%	9%

Todos estos productos son fabricados por Gisis S.A., cuyos precios varían del tamaño del extruso, la cantidad de proteína y el peso de los sacos, al momento de determinar los precios se toman en cuenta todos los costos de producción que intervinieron en la elaboración del balanceado, principalmente la materia prima, fletes, mano de obra entre otros.

Los precios que actualmente ofrece Gisis S.A. al mercado tanto para el distribuidor como para el piscicultor son los siguientes:

CUADRO Nro. 7
PRECIOS DE VENTA DE BALANCEADO

TRUCHA	CONTADO	CRÉDITO	KILOS
S - 500 # 3	6,60	6,70	5
S - 500 # 4	6,60	6,70	5
S - 500 # 5	6,60	6,70	5
S - 400 1/8	15,00	15,23	20
S - 400 3/16	15,00	15,23	20
Pigmento	17,5	17,76	20
S - 500 TC	22,4	22,74	20
S - 500 4MM	22,4	22,74	20

TILAPIA	CONTADO	CRÉDITO	KILOS
Polvo	38,91	39,49	40
T- 500 Crumble 1	41,38	41,98	40
T- 380 5/64	28,58	29,01	40
T 320 1/8	21,56	21,88	40
T 320 1/8	10,78	10,94	20
T 280 3/16	10,00	10,15	20
T 240 3/16	8,85	8,99	20
T 240 ¼	20,00	20,75	40

Es importante destacar que el precio de venta directa de la fábrica es distinto al precio que se le entrega tanto al piscicultor como al distribuidor desde los diferentes puntos de venta (Guayaquil, Durán, Quito y Pifo), debido a los costos por flete. En la región de la Amazonia es el lugar donde mayor competencia se presenta, sin embargo la preferencia de los clientes por el producto hacen que el precio no sea el único factor analizado al momento de realizar su compra.

Se considera como un aspecto importante de afectación de los precios lo referente a factores exógenos de la empresa como lo son la parte de transportación marítima y la logística en la importación de la materia prima. Los precios de los fletes se vienen incrementando de manera sostenida; sin embargo y a pesar de esto, Gisis S.A. continúa siendo competitiva con sus precios gracias a la preferencia que tiene los clientes por la alta calidad del producto.

CAPÍTULO IV

4 AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 GENERALIDADES

4.1.1 CONCEPTO

Se define a la auditoría como un trabajo de atestación, es decir, dar testimonio o atestiguar sobre un determinado aspecto que ha sido evaluado con independencia y objetividad, llegando a presentar los resultados correspondientes que muchas veces incluye recomendaciones para fortalecer y optimizar lo evaluado.

La gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Por tanto la Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y economía en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades empresariales. Está orientada a mejorar en el logro de las metas programadas y el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

4.1.2 IMPORTANCIA

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Al ejecutar una adecuada Auditoría de Gestión en la empresa se está logrando reflejar las principales debilidades administrativas que presenta, en lo relacionado a las actividades y procesos que se manejan, así como también la correcta utilización de los recursos y controles administrativos, al poder conocer las debilidades, la auditoría como resultado final, establece recomendaciones que permitan eliminar las falencias encontradas, para que de esta manera cumplir con los objetivos y metas empresariales establecidos por la organización.

Finalmente se puede decir que la Auditoría de Gestión es de vital importancia ya que se convierte en una fuente asesora de la alta dirección, ya que le asegura la conducción oportuna hacia el logro de las metas propuestas dentro de un entorno cambiante.

4.2 NAGA´S

Las normas de auditoría se relacionan no sólo con la calidad profesional del auditor, sino también con el juicio que él aplica en la ejecución del examen y en la elaboración del informe.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la auditoría.

Tales normas han sido reconocidas a nivel internacional, orientan la actuación profesional del auditor, y son:

- **Profesionales, Generales y Personales.-** Atañen a la calidad y a los requisitos del personal de auditoría y al cuidado y la responsabilidad profesional que se debe ejercer durante el examen.
 - **Entrenamiento y Capacidad Profesional.-** El trabajo de auditoría debe ser desarrollado por personas que posean en su conjunto competencia técnica, entrenamiento,

capacitación y experiencia suficiente para aplicar en forma debida y adecuada las técnicas y los procedimientos de auditoría. La auditoría requiere que las personas que la ejercen cuenten con la formación, experiencia y ética profesional que garanticen el éxito en el desarrollo del examen. El auditor en su formación debe experimentar una práctica constante, permanente capacitación y entrenamiento para mantener actualizado el conocimiento profesional.

- **Independencia Mental.-** Durante el proceso de auditoría, los miembros del equipo deben mantener y mostrar en todo momento una actitud mental independiente en relación con el personal, y las actividades y operaciones de la empresa auditada. Uno de los requisitos indispensables de la auditoría es la independencia, su objetivo es asegurar un informe justo, equitativo e imparcial. Es, por tanto, una de las normas más importantes de la auditoría.
- **Cuidado y Diligencia Profesional.-** Los miembros del grupo de auditoría deben realizar su examen y preparar su informe con el debido cuidado y diligencia profesional, esto es, sin omitir ningún aspecto que luego pueda desvirtuar los resultados de la auditoría. Así mismo, en la preparación del informe se debe observar el mayor cuidado para expresar juicios razonables, valederos y debidamente sustentados en una labor técnica de auditoría.
- **Ejecución de Trabajo o Trabajo de Campo.-** Se refiere a todos los aspectos relacionados con la ejecución del trabajo de auditoría.
 - **Planeación y Supervisión.-** El trabajo debe ser planeado en forma técnica y se debe ejercer supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiere. Las labores de auditoría

deben planearse de manera adecuada desde la formulación del programa de trabajo hasta la redacción del informe final, incluyendo los antecedentes y la información por recopilar, el desarrollo del cuestionarios, la distribución de tareas entre miembros del grupo de auditoría, el diseño de papeles de trabajo, las técnicas y los procedimientos que se han de aplicar en la ejecución del examen y la comunicación de resultados a los directivos. Así mismo, el jefe de auditoría debe establecer un nivel de supervisión permanente y adecuado para revisar el trabajo encomendado a los demás integrantes del equipo de auditoría.

- **Evaluación del Control Interno.-** En todo proceso de auditoría se debe evaluar el Sistema de Control Interno del área u organización examinada a través de cuestionarios que se han preparado con anticipación, flujogramas y entrevistas. Los resultados de la evaluación se debe analizar debidamente para establecer el grado de confiabilidad que tendrán y con base en ello, fijar el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría que se van aplicar. Esta norma tiene como objetivo brindar al auditor un parámetro para determinar qué cantidad de trabajo debe desarrollar para obtener la evidencia válida y suficiente.
- **Obtención de Evidencia.-** Los resultados del examen que se expresan en el informe deben estar debidamente sustentados en material de prueba suficiente y válida que constituye la evidencia razonable que se debe obtener a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría en el desarrollo del programa de trabajo. Esta norma se puede resumir en la obtención de evidencia válida y suficiente para que el auditor tenga los elementos de juicio necesarios que le permitan emitir un informe justo y objetivo.

- **Emisión de Informes, Comunicación de Resultados.-** Esta relacionado con la elaboración, emisión y comunicación de resultados obtenidos durante el examen de auditoría realizado.
 - El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
 - El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
 - Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se especifique lo contrario.
 - El informe debe contener bien sea la expresión de una opinión relacionada con los estados financieros, tomados como un todo, o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión. Cuando no es posible expresar una opinión global, deben establecerse las razones para ello. En todos los casos en los cuales el nombre de un auditor esté asociado con los estados financieros, el informe debe contener una indicación inequívoca clara de la clase de trabajo del auditor, si existe, y el grado de responsabilidad que está aceptando.

4.3 FASES DE AUDITORÍA

4.3.1 PLANIFICACIÓN

La correcta planificación del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se preste atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo sea completado en forma expedita. La planificación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo, realizado por otros auditores y expertos. El grado de planificación variará de acuerdo al tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría y la experiencia del auditor con la entidad y conocimiento del negocio.

La planificación de una auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

4.3.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permite una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables, además ayuda a identificar eventos, procesos y actividades que puedan tener efecto importante sobre la empresa.

Como primera actividad dentro de la planificación preliminar tenemos la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y finalmente se emite el reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoría.

Dentro de este proceso es importante establecer las diferentes técnicas y metodologías que se utilizan en el desarrollo de la planificación preliminar como por ejemplo: entrevistas, observación, indagación y otras; que

permitan obtener información importante acerca de los procesos que se manejan en la empresa.

4.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La planificación específica contiene la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Entre los principales elementos de esta fase tenemos los siguientes:

- **Motivo del Examen.-** Es la razón o razones por las cuales el Auditor y su equipo de trabajo es contratado por una empresa o institución pública para que desempeñe las funciones pertinentes, a fin de solucionar sus requerimientos.
- **Objetivos del Examen.-** Los objetivos muestran el propósito y las metas que se pretenden alcanzar con el trabajo de auditoría, así como también le permiten al auditor conocer hacia donde se desea llegar y el porque de su trabajo.
- **Alcance de la Auditoría.-** El alcance de la Auditoría de Gestión es tan amplio y profundo que puede cubrir a la entidad completa o a ciertas dependencias, programas, actividades, etc.; debiendo efectuarse el examen de las operaciones sobre los hechos más recientes de las últimas ejecuciones.

Para que se pueda concretar más el alcance de la auditoría en la práctica se acostumbra a determinar el período que cubre; pero por

lo general, no tiene límite de tiempo y se orienta a las operaciones actuales.

Al inicio de la auditoría su alcance es amplio y a medida que el trabajo se va realizando, las áreas importantes con deficiencias van apareciendo, llegando a concretar el examen en aquellas que paulatinamente se han ido seleccionando, denominándolas áreas críticas o componentes con deficiencias.

- **Base Legal de la Compañía.-** Se analiza y estudia la normativa interna y externa que rige a la organización que se está auditando y que deben ser observadas en el ejercicio de sus funciones, con el propósito de conocer con detalle su estructura jurídica, obligaciones y responsabilidades frente al estado y la sociedad.
- **Objetivos de la Empresa.-** Se refiere a los objetivos empresariales en general, que son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta desea llegar.
- **Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.-** Estos objetivos son específicos para cada uno de los departamentos u áreas que conforman una empresa y dependen de las responsabilidades y funciones que desempeñan dentro de la misma.
- **Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.-** Se refiere al tiempo total que el auditor y su equipo se demora en realizar el examen de auditoría al departamento solicitado de acuerdo a los procesos o fases de auditoría establecidos, especificando el tiempo y responsables para cada tarea a desarrollarse, para esto se debe considerar tanto la experiencia de los auditores como la complejidad de la empresa.
- **Requerimiento de Personal Técnico.-** Dependiendo de la empresa, de su campo de acción y del alcance de la auditoría será necesario realizar el requerimiento de personal técnico que pueda

brindar sus conocimientos especializados en la labor de auditoría, dicho requerimiento será solicitado por el Jefe Auditor.

- **Equipos y Materiales.-** Son todos aquellos materiales y equipos requeridos por el grupo de auditores para el desempeño de sus funciones con agilidad y eficiencia. Aquí se especifica todos los requerimientos de materiales y equipos especializados que le ayuden al auditor a realizar su trabajo de auditoría, se solicita el material que cubra las necesidades de todo el equipo de trabajo.
- **Recursos Financieros.-** Se refiere a todos aquellos recursos monetarios que son utilizados durante el proceso de auditoría, son los costos individuales que se deben cancelar por concepto de honorarios a cada uno de los integrantes del equipo de auditoría, así como también los costos totales que debe pagar la empresa auditada por el trabajo realizado en el tiempo y plazos establecidos.
- **Documentos Necesarios para Desarrollar el Examen.-** Se refiere a toda la información documental que mantiene la empresa, la cual debe ser de conocimiento del auditor en el momento de realizar el examen y la misma será entregada cuando este la requiera, es de fundamental importancia ya que le permite al auditor formarse una idea del cómo se manejan las operaciones dentro de la empresa. La documentación varía de acuerdo al lugar y el alcance de la auditoría, entre otros aspectos.

4.3.1.2.1 EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

La evaluación del sistema de control interno sirve para resolver preguntas, tales como: ¿Qué problemas tenemos?, ¿Cómo van las cosas?, ¿Qué decisiones se van a tomar?, ¿Qué está pasando? El diagnóstico precisa cómo está el control interno en un momento determinado en un área, un proceso o una operación. Además permite definir las fortalezas y debilidades de la organización mediante una cuantificación de todos sus recursos.

El principal objetivo es separar al componente auditado en subcomponentes para luego evaluar el control interno de cada uno de ellos y así determinar cuales ameritan una revisión profunda en procura de mejorar en cuanto a las 5 E's.

La evaluación del sistema de control interno comprende las siguientes actividades:

- Evaluar el control interno (de gestión) de los subcomponentes a ser auditados mediante: cuestionarios, flujogramas, narrativas, etc.
- Es conveniente el uso de indicadores de gestión para la evaluación del control interno.
- Identificar los subcomponentes con menor nivel de control interno (riesgos de control alto).
- Establecer las áreas críticas en las cuales profundizar la auditoría de gestión.

Los productos principales de la fase de evaluación de control interno son:

- Plan Específico de Auditoría de Gestión.
- Identificación de áreas críticas y los respectivos programas de trabajo a la medida (objetivos y procedimientos).

4.3.1.2.2 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

Control Interno es aquel sistema de control que comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas por la empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. Su finalidad es el evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:

- Efectividad y eficiencia operacional,
- Confiabilidad de la información y
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno es también un medio para alcanzar un fin y lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sino todo tipo de actividad tendiente a salvaguardar las operaciones y activos de la empresa, sin embargo el control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total en la ejecución de las operaciones de la misma. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Mediante los controles incorporados se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

4.3.1.2.2.1 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Dentro de los elementos del control interno que se pueden citar tenemos los siguientes:

- **Control Interno Administrativo.-** Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización. Este control se subdivide a su vez en:
 - **Control operativo.-** Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para lograr eficiencia y eficacia operativa, optimización de recursos y cuidado de activos; para obtener los niveles adecuados de economía.
 - **Control estratégico.-** Consiste en formular estrategias coherentes y razonables para el giro del negocio en una empresa; alcanzando y manteniendo el éxito de la misma.
- **Control Interno Contable.-** Son aquellas medidas que se relacionan con la protección de los activos y la confiabilidad de la información contable y financiera.

Estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

El objetivo principal del Control Interno contable es:

- Salvaguardar Activos.
- Registros contables fidedignos.
- Observación de políticas dictadas por la administración.

4.3.1.2.3 MÉTODOS EVALUACIÓN CONTROL INTERNO

4.3.1.2.3.1 COSO I

El denominado Informe COSO I, sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creó en Estados Unidos en 1985 bajo las siglas COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Financial Executive Institute (FEI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants (IMA).

COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- 1. Ambiente de Control.-** Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la

importancia que le asignan al control interno. El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2. Evaluación de Riesgos.- El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad. Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

3. Actividades de Control.- Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

4. Información y Comunicación.- Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y

oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones, está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

- 5. Supervisión.-** Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

4.3.1.2.3.2 COSO II

Hacia fines de Septiembre del 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management (COSO II) - Integrated Framework, sus aplicaciones y técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgos.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgos.

Etapas lógicas en la implementación de ERM

- La base tradicional de esto son los controles internos, el apoyo en Auditoría Interna, los mitigantes individuales, la confianza en la gente y la cultura; es decir, conozco la empresa y su entorno.
- Después comienza una etapa de conocimiento, con un Gerente de Riesgos, con una estructura de gobernabilidad, con una definición, un mapeo de procesos, indicadores, colección de datos.
- Luego, sigue una etapa de monitoreo.

Componentes del COSO II

Los componentes que integran el COSO II son ocho, es decir se incluyen tres más a los ya existentes, y están relacionados con el manejo adecuado de los riesgos.

1. **Ambiente Interno.**- Se refiere a la cultura de una organización, filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.
2. **Determinación de Objetivos.**- Se debe asegurar de que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los objetivos elegidos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y que sean compatibles con su riesgo.
3. **Identificación de Eventos.**- Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.
4. **Evaluación de Riesgos.**- Se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Los riesgos deben ser evaluados de forma inherente y residual.
5. **Respuesta al Riesgo.**- La dirección debe seleccionar entre evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la organización.
6. **Actividades de Control.**- Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.
7. **Información y Comunicación.**- La información debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

- 8. Seguimiento.-** Tiene como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones realizadas en la marcha, según sea necesario. El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas.

4.3.1.2.4 HERRAMIENTAS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

4.3.1.2.4.1 NARRATIVAS

Las narrativas describen los flujos del proceso en forma escrita, sin representaciones gráficas. Son un complemento útil de la documentación por diagramas de flujo porque detallan las prácticas existentes y, así, reducen al mínimo los posibles malos entendidos.

Es también un método que se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Ventajas:

- Permiten conocer de forma detallada los procesos que se desarrollan en una empresa, ya que se narra todo aquello que es informado por el personal de la misma.
- Esta herramienta se convierte en una fuente de fácil elaboración, que en si muestra toda la información necesaria para establecer debilidades y amenazas del control interno.

Desventajas:

- En forma independiente, las descripciones narrativas no sirven como herramienta eficaz para la descripción del proceso ya que

pueden ser muy extensas y difíciles de leer y, por lo general, los usuarios no las consideran fáciles de utilizar.

- Muchas personas no tienen la habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y precisa, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción.
- Este método puede ser utilizado con mayor seguridad en empresas de pequeño tamaño, donde no existe demasiada complejidad en el control.

GRÁFICO Nro. 7

FORMATO DE NARRATIVA

AUDITORES XYZ	NARRATIVA PROCEDIMIENTO	REF P/T
Procedimiento:		
Entrevistado:		
Cargo:		
Narración detallada del procedimiento		
Preparado por:		Fecha:

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.1.2.4.2 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios comprenden una serie de preguntas en secuencia lógica, cuidadosamente estructuradas, que ayudan a la gerencia y a los auditores internos a documentar los procesos y a resaltar las falencias, fortalezas y debilidades dentro del sistema. Los resultados de los cuestionarios brindan un registro permanente de los controles, tanto a nivel de la entidad como del proceso.

Los cuestionarios listan las respuestas de las preguntas relacionadas con la identificación y evaluación de los controles internos, en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control y una respuesta positiva indica una fortaleza del control interno. Por lo general, los cuestionarios presentan la información en un formato sencillo para que las partes externas a la empresa, puedan comprenderla con facilidad.

Ventajas:

- Ayudan a identificar y a acelerar el proceso de evaluación de control, ya que permiten identificar de forma más clara las debilidades existentes en la empresa auditada.
- Los cuestionarios están orientados a que los auditores documenten su comprensión del control interno.

Desventajas:

- Puede haber la tendencia de que los auditores llenen las respuestas “sí” y “no” en forma mecánica, sin una comprensión real o estudio de los procesos de la empresa.
- Se toma a los cuestionarios no como un medio sino como un fin, es decir, que en las áreas donde se detecta las deficiencias del control no se amplía el alcance de los procedimientos de auditoría.

4.3.1.2.4.3 FLUJODIAGRAMACIÓN

Los flujogramas son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Dentro de la auditoría los flujogramas se utilizan para describir el flujo de actividades a través de un proceso, así como también, la documentación relacionada. La salida principal de un diagrama de flujo es un mapa de proceso (una representación gráfica de los eventos realizados por un grupo de personas).

Los mapas de proceso pueden ayudar a los auditores a comprender mejor los procesos del negocio; ahorran tiempo de comunicación y confirmación de esos procesos por parte de la gerencia; identifican riesgos, controles, deficiencias e ineficiencias y realizan recomendaciones para mejorar.

Para un lector experimentado, un flujograma transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, la correcta aplicación de controles, las fuentes y distribución de documentos, tipos y ubicación de archivos y registros financieros y administrativos que se manejan en la empresa.

Ventajas:

- Los diagramas de flujo proporcionan un retrato más claro, más específico, de los procesos y actividades que se manejan en la empresa.
- Con los flujogramas hay menos oportunidad para equívocos, espacios en blanco o afirmaciones ambiguas, ya que se utilizan líneas y símbolos, en lugar de palabras para describir el control interno.

Desventajas:

- El personal que elabora los flujogramas deben ser expertos en el manejo de este tipo de herramientas, ya que es necesario tener experiencia en su elaboración para de esta manera garantizar que el mismo refleje la realidad de la empresa.
- Con los diagramas de flujo los controles internos no son identificados en forme igual de visible que en los cuestionarios, por lo tanto el diagrama de flujo no proporciona una señal tan clara de la ausencia de un control interno en particular.

**GRÁFICO Nro. 9
FORMATO DE FLUJOGRAMA**

AUDITORES XYZ FLUJOGRAMA		REF P/T
Procedimiento:.....		
Cliente:.....		
Fecha corte Auditoría:.....		
<pre> graph TD subgraph "Process 1" I1([INICIO]) --> R1[RECIBE PEDIDO] R1 --> E1[ENVIA COTIZACIÓN] E1 --> D1{ACEPTA} D1 --> B1[DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO] B1 --> C1((1)) end subgraph "Process 2" C2((1)) --> D2{EXISTE} D2 --> F2[FACTURA] F2 --> P2[PAGO] P2 --> E2[ENTREGAR PRODUCTO] E2 --> C3((2)) end subgraph "Process 3" C3((2)) --> I3[INGRESA TRANSPORTE] I3 --> E3[ENVIA MERCADERIA] E3 --> F3([FIN]) end </pre>		
Preparado por:		Fecha:.....

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

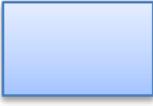
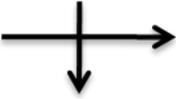
Simbología de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado

Para la elaboración de los flujogramas es necesaria la utilización de diferentes símbolos y líneas, que permitan la representación gráfica de un proceso o actividad, estos símbolos son manejados de acuerdo a las necesidades de quienes lo elaboran, pero entre los más comunes tenemos:

- **Documento.-** Cualquier documento de papel (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)
- **Proceso manual.-** Cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto bancario.
- **Proceso.-** Cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.
- **Almacenamiento fuera de línea.-** Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.
- **Líneas de Flujo.-** Líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.
- **Conector.-** Salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.
- **Conector entre diferente páginas.-** Indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.

- **Entrada / Salida.-** Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
- **Decisión.-** Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

CUADRO Nro. 8
SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LA FLUJODIAGRAMACIÓN

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Documento: Todo documento impreso que es manejado por la empresa
	Proceso Manual: Cualquier operación manual.
	Proceso: Operación realizada en forma mecánica o con la ayuda de una computadora u otro equipo automatizado.
	Archivo Fuera de Línea: Registros en computador.
	Líneas de Flujo: Indican un flujo direccional de los documentos.
	Conectores en misma hoja: Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo.
	Conector entre diferentes páginas: Indica fuente de los renglones que ingresan o salen del diagrama.
	Entrada y Salida de Datos al Diagrama: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
	Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.1.2.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Definición de Riesgo

Posibilidad que existe, de que un hecho ocurra o no durante un período y bajo condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas. Su efecto hace que se origine una variación de los posibles réditos o resultados que existen en una situación económica dada.

Toda actividad y decisión está sometida a riesgo (cada actividad tiene sus propios tipos de riesgos).

4.3.1.2.5.1 MEDICIÓN DE RIESGOS

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto debe planificarse la Auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales e
- Identificar errores con efectos significativos

Existen diferentes tipos de riesgo los cuales pueden ser:

Riesgo de Auditoría.- Se refiere al hecho de que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

El riesgo de auditoría se compone como resultado de multiplicar los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, debe considerar suficientes procedimientos sustantivos o de cumplimiento para reducir el riesgo de detección a un nivel que a su juicio resulte bajo.

FÓRMULA:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente fundamentalmente se califica en función de: significatividad monetaria, volumen de transacciones, cantidad de ítems que conforman la cuenta, dispersión geográfica de áreas relacionadas, número de personas involucradas en las actividades, complejidad de los procesos manejados en la empresa.

Respecto al riesgo inherente el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar del riesgo que tiene la empresa. Es importante señalar que el riesgo inherente es solo una percepción preliminar, puesto que, la real orientación, cuáles y qué tan profundos procedimientos sustantivos o de cumplimiento aplicar, la proporciona la calificación del riesgo de control.

Riesgo de Control.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno.

Respecto del riesgo de control el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una orientación sobre:

1. Cuántas pruebas de auditoría,
2. Qué tan profundas y
3. Cuáles pruebas sustantivas o de cumplimiento aplicar a cada proceso de la empresa en la ejecución del trabajo.

La fórmula que se utiliza para medir el riesgo de control es:

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Matriz de Medición de Confianza de Control Interno

Una de la herramientas utilizadas por los auditores para medir el nivel de confianza que depositan en el control interno existente en la empresa es la llamada matriz de control interno, que permite en base a la medición del riesgo de control, establecer como se encuentran los controles actuales, permitiéndole al auditor formarse una idea general de cómo está la empresa y qué tipo de pruebas aplicar a la misma.

CUADRO Nro. 9

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Colorimetría

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral, la Administración de Riesgos Corporativos, o la aplicación de indicadores de gestión, se está utilizando la técnica de la colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

La colorimetría es también aplicable en Auditoría, fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos, las cuales reflejan los

resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación de Control Interno aplicada en la Planificación Específica.

La colorimetría al igual que la matriz de medición de riesgos permite identificar como se manejan actualmente los controles de la empresa y que grado de confianza deposita el auditor en los mismos.

CUADRO Nro. 10
COLORIMETRÍA

SISTEMA DE SEMÁFORO 3 NIVELES	CALIFIC	RIESGO	CONFIANZA
1 – VERDE	0,01% - 33,33%	BAJO	ALTO
2 – AMARILLO	33,34% - 66,66%	MODER. MODER	MODER. MODER
3 – ROJO	66,67% - 99,99 %	ALTO	BAJO

SISTEMA DE ALERTAS 4 NIVELES	CALIFIC	RIESGO	CONFIANZA
1 – VERDE	0,01% - 22,22%	BAJO	ALTO
2 – AMARILLO	22,23% - 44,44%	MODER. BAJO	MODER. ALTO
3 – NARANJA	44,45% - 66,66%	MODER. ALTO	MODER. BAJO
4 – ROJO	66,67% - 99,99%	ALTO	BAJO

SISTEMA DE ESCALA DE COLORES - 5 NIVELES	CALIFIC	RIESGO	CONFIANZA
1 – AZUL	0,01% - 22,22 %	BAJO	ALTO
2 – VERDE	22,23% - 44,44%	MODER. BAJO	MODER. ALTO
3 – AMARILLO	44,45% - 66,66%	MODER. MODER	MODER. MODER
4 – NARANJA	66,67% - 88,88%	MODER. ALTO	MODER. BAJO
5 – ROJO	88,89% - 99,99%	ALTO	BAJO

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Riesgo de Detección.- Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

Respecto al riesgo de detección el auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación; puesto que, dependen de que el auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea bajo.

4.3.1.3 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Como última fase de la etapa de planeamiento, se debe confeccionar el Programa de Auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencia suficiente, pertinente y válida para sustentar los juicios a emitir respecto a la materia sometida a examen, sirve de guía de evaluación de los problemas detectados y en la determinación de sus posibles causas y efectos.

La realización del Programa de Auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y Coordinador de la Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos, representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

Debe efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a aplicar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, etc.

Para cada procedimiento se indica:

- Número de procedimiento y la descripción de las actividades a desarrollar.
- Horas planificadas y reales que se utilizan en el trabajo de auditoría y la diferencia entre estas.
- El responsable de la ejecución de las actividades y las observaciones.

El Jefe de Auditoría y el Supervisor, mediante sus firmas, dejan constancia en el mismo de su aprobación en forma previa a la iniciación de la ejecución.

**GRÁFICO Nro. 10
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

AUDITORES XYZ	EMPRESA XYZ PROGRAMA DE AUDITORÍA "Procedimiento o cuenta a auditar" (Periodo)	REF P/T	} ENCABEZADO
------------------	---	------------	--------------

OBJETIVOS:.....

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	ELABORADO POR	OBSERVACIONES

} CUERPO DE DATOS

EQUIPO	SIGLAS

} RESPONSABLE

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.1.3.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento tratan de obtener evidencia de que se están cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos de control interno existentes.

Una prueba de cumplimiento, es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están en operación o actuando durante el período auditado.

El objetivo principal es el de asegurarse razonablemente y obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor basa su confianza, se aplican en la forma establecida.

4.3.1.3.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

Si el auditor considera que el sistema de control interno no ofrece garantías, se verá obligado a enfocar todo su trabajo mediante la aplicación de pruebas sustantivas

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

Las pruebas sustantivas se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- **Evidencia física.-** Permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa, y en ciertos casos especificar la calidad de los activos

- **Evidencia documental.-** Consistente en verificar documentos (financieros, nominas, etc.)
- **Evidencia por medio de libros diarios y mayores.-** Resume todo el proceso de contabilización de las operaciones registradas por la empresa y además son elementos imprescindibles para la preparación de los estados financieros
- **Evidencia por medio de comparaciones y ratios.-** Es un medio de localizar cambios significativos que deben ser explicados por el auditor.
- **Evidencia por medio de cálculos.-** Realización de cálculos y pruebas globales para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos
- **Evidencia verbal.-** Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos.

4.3.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.

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

Las tareas típicas de esta fase son:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.

- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de hallazgos que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados, igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

4.3.2.1 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

- **Procedimientos.-** Los procedimientos son pasos y acciones que deben ser aplicados ordenada y metodológicamente , los cuales son desarrollados por el Auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos, establecer las recomendaciones y presentarlas a la administración de la empresa.

Los procedimientos son los puntos de partida y de referencia del trabajo de auditoría, ya que proveen de toda la información necesaria para su ejecución, esta describe las acciones que se deben desarrollar, los responsables, y las técnicas a utilizar.

- **Técnicas.-** Las técnicas constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia

suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar su informe de auditoría. Las técnicas de auditoría son las herramientas que utiliza el auditor para realizar su trabajo aplicándolas sobre la base de criterios profesionales y de acuerdo a las circunstancias de cada caso. El auditor determina cuántas y cuáles técnicas deben utilizarse; cuando una técnica ha sido seleccionada para una auditoría específica se convierte en un procedimiento de auditoría.

Las técnicas son los instrumentos en que el auditor se apoya para realizar su trabajo, por cada procedimiento de auditoría establecido se deben especificar las técnicas que se utilizarán, ya que sin técnicas los procedimientos no podrán ser puestos en marcha. La utilización de técnicas dentro del trabajo de auditoría posibilita:

- Comprobar como se ejecutan los procesos y actividades en la empresa auditada.
- Evaluar cuantitativamente y cualitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.
- Conocer el uso de los recursos.

Su clasificación es la siguiente:

- **Verificación Ocular**

- **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada.

- **Observación.-** Es mirar como se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
 - **Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
 - **Revisión Selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- **Verificación Verbal**
 - **Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Verificación Escrita**
 - **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
 - **Conciliación.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provenga de fuentes distintas.

- **Confirmación.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

Existe dos clases de confirmaciones: positivas y negativas; así mismo, las confirmaciones positivas pueden ser directas o indirectas.

- **Confirmación Positiva.-** Es cuando el auditor pide al confirmante que conteste si está o no conforme con los datos que se desea confirmar.
 - **Confirmación Positiva Directa.-** Es aquella en la que el auditor pone en la carta de confirmación los datos que desea se verifiquen.
 - **Confirmación Positiva Indirecta.-** Cuando el auditor no proporciona los datos, sino que solicita al confirmante que ponga la información de sus propias fuentes.
- **Confirmación Negativa.-** En este caso se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.
- **Verificación Documental**
 - **Comprobación.-** Quiere decir verificar los documentos de soporte que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

- **Cálculo.-** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- **Física**
 - **Inspección.-** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

4.3.2.2 PAPELES DE TRABAJO

Definición e Importancia

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirve para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado y
- Respalda el dictamen (si se trata de auditoría financiera), y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

En un concepto amplio se puede definir a los papeles de trabajo como todos aquellos documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados

por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe.

Contenido, Manejo y Custodia de los Papeles de Trabajo.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependen, entre otros, de diversos factores:

- La condición y características de la empresa a ser auditada,
- El grado de seguridad en los controles internos,
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo sirven, entre otros aspectos para:

- Redactar y sustentar el informe de auditoría,
- Ayudar a la planificación,
- Defender la demandas, los juicios y otros procesos jurídicos,
- Documentar las deficiencias encontradas,
- Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría.

La elaboración de los papeles de trabajo debe ser objetiva en cuanto a la elaboración de los comentarios, permitir que los mismos sean concisos y dar precisión a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor.

Aunque la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo varían según las circunstancias es importante que el auditor los elabore de la forma más adecuada posible.

Tipos de Papeles de Trabajo

Puesto que los papeles de trabajo respaldan una diversidad de información reunida por los auditores, hay diversos tipos de papeles. Sin embargo, la mayoría de los papeles de trabajo pueden agruparse en ciertas categorías generales, a saber:

- **Papeles de Trabajo Administrativos de Auditoría.-** La auditoría es una actividad compleja que exige planeación, supervisión, control y coordinación. Ciertos papeles trabajo están diseñados específicamente para ayudar a los auditores a planificar y administrar los contratos. Estos papeles de trabajo incluyen:
 - Planes y Programas de Auditoría.
 - Cuestionarios de Control Interno y Diagramas de Flujo.
 - Cartas de Contratación y Presupuestos de Tiempo.
 - Memorandos del Proceso de Planeación y las discusiones significativas con la gerencia del cliente.

- **Papeles de Trabajo de Ejecución de Auditoría:** Son todos aquellos documentos que se originan durante la realización del examen de auditoría.
 - Planillas u hojas sumarias.
 - Planillas u hojas de trabajo de apoyo.
 - Conciliaciones.
 - Papeles de Comprobaciones.
 - Papeles de Trabajo de Cálculos Globales.

Índices, Referenciación y Marcas de Auditoría.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de la información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

- **Índice de Auditoría.-** Tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como de sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribe el índice en la esquina superior derecha de cada hoja (debe ir con lápiz de color rojo).

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los papeles de trabajo utilizan las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar PP
 - Planificación Específica PE
 - Ejecución del Trabajo (se codifica de acuerdo a los componentes auditados)
 - Sistema de Recursos Humanos A
 - Selección de Personal A.1.
- **Referenciación de Auditoría.-** El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, debe contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señala el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa. (Las referencias deben ir en color rojo).

Ejemplo:

El dato de \$10, que está en la Cédula Analítica (P/T A7), pasa al (P/T A4)

\$10 - A4

El dato de \$10, que está en el (P/T A4), viene de la Cédula Analítica (P/T A7).

A7 - \$10

- **Marcas de Auditoría.-** Son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen, el equipo debe mantener uniformidad en las marcas. Al inicio de cada examen el Jefe de Equipo entrega a los auditores operativos el listado de marcas a utilizarse y da las disposiciones con respecto a su significado y uso, en caso de que un auditor requiera trabajar con marcas adicionales debe comunicárselo al Jefe de Equipo para que las incluya entre las utilizadas en el respectivo examen. (las marcas deben ir en color rojo).

A continuación se presenta un ejemplo de marcas, las cuales deben ser uniformes durante toda la auditoría, el diseño de las marcas es criterio y creatividad del auditor.

CUADRO Nro. 11
EJEMPLO MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
✓	VERIFICADO
✗	INSPECCIONADO
=	SUMA CONFORME
↶↷	CRUZADO CON

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Archivo de Papeles de Trabajo.

Generalmente los auditores mantienen dos archivos de papeles de trabajo para cada cliente:

- **Archivo Permanente.-** Para la empresa auditora el archivo permanente, está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras. Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que la firma auditora cuente con un archivo permanente estructurado por cada empresa auditada, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada, la cual debe ser actualizada continuamente. La información contenida en el archivo permanente es reunida durante el curso de la primera auditoría de los registros de un cliente.

Dentro de la empresa auditada el archivo permanente se convierte en su historial, ya que el mismo contiene toda la información legal, estructural e histórica de la misma, esta es consultada por la

empresa auditora para poder empaparse de toda la información acerca de su cliente.

- **Archivo Corriente.-** El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentan los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que el anterior archivo debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

GRÁFICO Nro. 11
FORMATO DE PAPEL DE TRABAJO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> AUDITORES XYZ </div>	EMPRESA XYZ PAPELES DE TRABAJO "Procedimiento o cuenta a auditar" (Periodo)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> REF P/T </div>
PROCESO:	HALLAZGO	
PROCEDIMIENTO:		
APLICACIÓN:		
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:		

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo implementado por la gerencia de la empresa. Los auditores evalúan la gestión de las empresas utilizando como herramienta fundamental Indicadores de Gestión, desarrollados con creatividad y criterio profesional.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

En caso de que la empresa tenga definidos Indicadores de Gestión el Auditor podrá utilizarlos; sin embargo, de considerarlo necesario, diseña, aplica y analiza otros Indicadores de Gestión. Las empresas que poseen Indicadores de Gestión, los aplican como parte de su auto evaluación continua, generalmente estos indicadores en las empresas corresponden a prácticas administrativas basadas en Sistemas de Información Gerencial o Cuadros de Mando Integral.

Las formas para generar Indicadores son:

- Identificar productos y/o servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- Identificar puntos críticos de los procesos fundamentales.
- Establecer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Transformar las necesidades de los clientes en características de calidad y productividad.

Todo indicador debe poseer requisitos como la selectividad, simplicidad, representatividad, estabilidad, rastreabilidad, accesibilidad y adopción de enfoque experimental.

El uso de indicadores en una auditoría de gestión permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos.
- Las cualidades y características de los productos y/o servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

Los indicadores se dividen en:

- **Indicadores Estratégicos:** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.
- **Indicadores de Gestión/Administrativos:** Informan sobre el éxito o fracaso de procesos y funciones claves.
- **Indicadores Financieros:** Permiten conocer la evolución financiera que ha logrado una empresa y ayuda a la posterior toma de decisiones de mejora.
- **Indicadores de Servicios:** Miden la calidad con que se generan los productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.

4.3.2.3.1 FINANCIEROS

Son aquellos índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

Los indicadores financieros se expresan a través de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa, probables anomalías de la misma, etc. Entre los principales indicadores financieros se puede citar los siguientes:

- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Apalancamiento.
- ROE.
- VAN.

4.3.2.3.2 NO FINANCIEROS

Los indicadores no financieros son sistemas de medición de la gestión de la empresa, que proporcionan información sobre variables claves en la moderna gestión de operaciones como calidad y gestión del tiempo, además del coste.

La medición desempeña una función indispensable para observar el cumplimiento de los objetivos empresariales, dado que nos permite comparar el estado actual de las variables con respecto a su situación actual en situaciones posteriores.

Los indicadores no financieros se utilizan en el proceso administrativo para:

- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costes unitarios por áreas y programas.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Los indicadores no financieros que resultan clave para atender los nuevos requerimientos de información son muy diversos. Se establece una clasificación que distingue entre indicadores de calidad internos y externos.

De entre los instrumentos de medición de calidad más utilizada destacamos el SPC o Control Estadístico del Proceso, la Casa de la Calidad o QFD (Quality Function Deployment) entre otros.

La Auditoría de Gestión ha estado utilizando indicadores no financieros, dada las deficiencias presentes en las herramientas tradicionales de control; estas herramientas se encuentran en los nuevos sistemas de costos, los cuales pueden ser seleccionados según las necesidades de control de las alternativas de posicionamiento estratégico de la organización. Entre los principales indicadores no financieros se puede citar los siguientes:

- $\text{Efectividad} = \text{Objetivo Alcanzado} / \text{Objetivo Planificado}$
- $\text{Eficiencia} = \text{Costo Real del Objetivo} / \text{Costo Planificado del Objetivo}$.
- $\text{Uso de Tiempo} = \text{Tiempo Ejecutado} / \text{Tiempo Programado}$.
- $\text{Despacho de Pedidos} = \text{Pedidos Despachados} / \text{Total Pedidos}$.

4.3.2.4 HOJA DE HALLAZGOS

Definición de Hallazgo

Los hallazgos de auditoría describen los resultados de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado.

Un hallazgo de auditoría representa algo que el auditor ha encontrado durante su examen y comprende una reunión lógica de datos, así como la presentación objetiva de los hechos concernientes y la situación actual y otra información pertinente.

Es toda información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como debilidades o deficiencias en los controles gerenciales o financieros y que, por lo tanto merecen ser comunicados en el informe; siendo sus atributos:

- Condición ,
- Criterio,
- Causa y
- Efecto.

GRÁFICO Nro. 12

FORMATO DE HOJA DE HALLAZGOS

<table border="1"><tr><td>AUDITORES XYZ</td><td>EMPRESA XYZ PAPELES DE TRABAJO "Procedimiento o cuenta a auditar" (Periodo) HOJA DE HALLAZGOS</td></tr></table>		AUDITORES XYZ	EMPRESA XYZ PAPELES DE TRABAJO "Procedimiento o cuenta a auditar" (Periodo) HOJA DE HALLAZGOS
AUDITORES XYZ	EMPRESA XYZ PAPELES DE TRABAJO "Procedimiento o cuenta a auditar" (Periodo) HOJA DE HALLAZGOS		
PROCESO:	REF P/T		
PROCEDIMIENTO:	REF CRUZADA		
a) CONDICIÓN: b) CRITERIO: c) CAUSA: d) EFECTO:			

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.2.4.1 CONDICIÓN

Es el nivel real del rendimiento obtenido. Es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando. Responde a la pregunta ¿Qué está pasando?, es decir como se está desarrollando la actividad. Entendida como **“lo que es”**.

4.3.2.4.2 CRITERIO

Son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, que permite la evaluación de la condición actual.

El criterio es la disposición legal o normativa (externa o interna) de cómo se deben hacer las actividades o transacciones examinadas. Responde a la pregunta ¿Qué debería pasar?, se refiere a como debería desarrollarse la actividad, tomando en cuenta las leyes, reglamentos, políticas, objetivos, etc.

Comprende la concepción de **“lo que debe ser “**, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

4.3.2.4.3 CAUSA

Es la razón o razones fundamentales por la cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio. Responde a la pregunta ¿Por qué se produce la desviación?, ya sea por desconocimiento de la entidad, falta de comunicación, descuido, deshonestidad, negligencias, etc.

4.3.2.4.4 EFECTO

Diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe

exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones, etc. Responde a la pregunta ¿Cuál es el resultado de la desviación?, podrían ser sanciones legales, mala utilización de los recursos, realización de gastos indebidos, etc.

**CUADRO Nro. 12
ATRIBUTOS DEL HALLAZGO**

ATRIBUTOS	CONCEPTO	RESUMEN
CONDICIÓN	Situación actual encontrada por el auditor.	Lo que es
CRITERIO	Son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada.	Lo que debe ser
CAUSA	Es la razón o razones fundamentales por la cuales se originó la desviación.	Por qué de la desviación
EFFECTO	Diferencia entre lo que es y lo que debe ser.	Resultado

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.2.4.5 CONCLUSIONES

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Todas las conclusiones de auditoría deben ser revisadas por un miembro experimentado del equipo, de mayor jerarquía que aquel que las preparó, pues tienen como propósito elaborar el informe a base de la evaluación de:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos de auditoría importantes de cada componente examinado.

Si al evaluar los hallazgos de auditoría se concluye que los informes de gestión y financieros, entre otros están significativamente distorsionados, es necesario realizar lo siguiente:

- Auditoría Financiera:
 - Proponer las correcciones o los ajustes necesarios.
 - Ampliar el trabajo para obtener una mejor estimación del error más probable.
 - Incluir en el informe de auditoría las limitaciones y salvedades o emitir un informe adverso.
- Auditoría de Gestión:
 - Establecer opciones de mejora que permitan disminuir las deficiencias encontradas en los procesos que maneja la empresa.
 - Ampliar el trabajo para obtener una mejor estimación del error más probable.
 - Proponer opciones que ayuden a la empresa a cumplir con la consecución de su planificación estratégica.

4.3.2.4.6 RECOMENDACIONES

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.

Se presentan luego de los comentarios y conclusiones pertinentes, con el título RECOMENDACIONES, numeradas en forma consecutiva a través de todo el informe. El orden de presentación está en función de su importancia, pudiendo corresponder a uno o varios comentarios o conclusiones a la vez.

Deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata con los propios medios de la empresa auditada, tomando en consideración la relación costo/beneficio de cada una. Debe establecer claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones legales.

Su redacción debe ser clara y provocar una reacción favorable en los responsables de su cumplimiento, por lo tanto se deben evitar expresiones como, inmediatamente o sin demora, ya que tienden a generar resistencia en razón de su tono impositivo.

Deben estar dirigidas al empleado de la organización que debe llevar a cabo la acción correctiva, previendo la participación del funcionario responsable del área pertinente al nivel más alto o de la máxima autoridad, quienes se ocupan de lograr su cabal y efectiva aplicación.

4.3.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantienen constante comunicación con los representantes de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la

última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

El objetivo de la fase de comunicación de resultados es el presentar los resultados de la auditoría de gestión a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan optimizar las 5 E's en el componente auditado.

La comunicación de resultados comprende las siguientes actividades:

- Las comunicaciones parciales de resultados durante el transcurso de la auditoría.
- La elaboración del informe final.

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el Sistema de Control Interno de la entidad.

La comunicación de los resultados, se efectúa de la siguiente manera:

1. Se prepara el borrador del informe que contiene los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, son comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

2. Los resultados del examen constan en el informe final y son dados a conocer en la conferencia por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

4.3.3.1 BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA

El borrador del informe incluye los comentarios, conclusiones y recomendaciones, está sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la firma auditora.

Este informe se redacta, a medida que se va concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se puede determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

En el Borrador del Informe se explican los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.

El Borrador del Informe, da constancia del cumplimiento del trabajo y la dirección evalúa el trabajo que se realizó, su utilidad, valorización de resultados y conveniencia de haber hecho la auditoría.

Este informe es presentado a las autoridades competentes de la empresa auditada, con el objetivo de revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor. Es importante que el Informe de Auditoría este de acuerdo con:

- Las normas de auditoría aplicables.
- Las cláusulas del contrato.

- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

La redacción del informe en borrador es responsabilidad del Jefe de Equipo y Supervisor, compartida con todos los miembros del mismo.

4.3.3.2 CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que conozca el resultado final de la auditoría realizada a su empresa, para que una vez expuesto, los mismo presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que es elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del Informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

En la conferencia de Informe de auditoría se debe presentar a las autoridades de la empresa auditada los siguientes documentos que respaldan el trabajo realizado:

- El informe financiero básicamente contiene la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

- El informe de gestión contiene la carta a la gerencia, los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría encontrados.

4.3.3.3 INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO

Concluido el Trabajo de Campo, el auditor tiene como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contiene el mensaje del Auditor sobre lo qué ha hecho y cómo lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el que constan sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

El Informe de Auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

Los requisitos y cualidades del informe son: concisión, precisión, razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad, oportunidad y claridad.

En la elaboración del informe es necesario tomar en cuenta varios criterios que permitan ordenar de forma adecuada los resultados obtenidos:

- Importancia de los resultados.
- Partir de los componentes o hallazgos generales y llegar a los específicos.
- Seguir el proceso de las operaciones.
- Utilizar las principales actividades sustantivas y adjetivas.
- Combinar los criterios expuestos.

La redacción se efectúa en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

La redacción del informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del Auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- Despertar o motivar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

Tipos de Informe

1. Auditoría Financiera.-

- **Informe Corto.-** Es cuando el Auditor presenta su opinión escrita a cerca de la razonabilidad o no de los estados económicos y financieros elaborados por la empresa o entidad, y que fueron revisados y estudiados de acuerdo a los alcances de las Normas Internacionales de Auditoría y los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad. Su estructura es la siguiente:
 - Carta Dictamen.

- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias.
- **Informe Largo.-** Es cuando el Auditor presenta su opinión escrita sobre la situación en las que se realizaron las operaciones y registros de la empresa o entidad, y abarca la parte administrativa y los sistemas internos de control. Este informe sirve a la alta dirección de la empresa o entidad para la toma de decisiones que incluya acciones correctivas. La estructura de este informe es la siguiente:
 - Carta Dictamen.
 - Estados Financieros.
 - Notas Aclaratorias.
 - Comentarios.
 - Conclusiones.
 - Recomendaciones.

2. Auditoría de Gestión.-

No existe una estructura modelo en la redacción del Informe, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente. Sin embargo es fundamental que en la presentación de resultados se emita:

- Carta a la Gerencia.

- Hallazgos
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

La redacción del Informe de Auditoría, requiere mucho cuidado por su significatividad dentro del proceso de la Auditoría; a veces el auditor hace un buen trabajo de campo pero no redacta el informe en la forma que debería hacerlo, sencillamente porque le falta capacidad de análisis, síntesis y capacidad informativa o de redacción; estos factores o condiciones no se consiguen lamentablemente al instante, sino con el transcurso del tiempo, es decir a través de la experiencia.

Partes del Informe Final de Auditoría de Gestión:

- **Síntesis.**- La Síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.
- **Introducción.**- Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La Información introductoria que se presenta expone, sobre los Motivos, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar.
 - **Motivo.**- El auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.
 - **Objetivo.**- Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.
 - **Alcance.**- Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos examinados, los funcionarios

responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa.

- **Observaciones o Hallazgos.**- Las Observaciones de la Auditoría son toda la información que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensibles, para lo que en el informe todas las observaciones deben estar basadas en hechos y respaldadas por los Papeles de Trabajo.
- **Conclusiones.**- Constituyen el resumen de las Observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor. Las Conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas por los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.
- **Recomendaciones.**- Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración. Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada. Las recomendaciones son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.
- **Anexos.**- Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideran elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

Ejemplo: Informe Final de Auditoría de Gestión

GRÁFICO Nro. 13
FORMATO DE INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
AUDITORES XYZ
30 DE ABRIL DEL 20X1

Ing. LUIS GUILLERMO MARTÍN

Director Recursos Humanos

Presente.-

En julio del 2008 determinamos una auditoría de gestión a los procesos que se manejan dentro del área de Recursos Humanos.

Objetivo, alcance y enfoque

Los objetivos, generales de este contrato, que fueron esbozados más específicamente en la carta el 30 de abril del 2008, fueron los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Desarrollar el informe final de auditoría para así mediante las conclusiones y recomendaciones proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.

Nuestra auditoría de gestión abarco todos los procesos que se manejan dentro del área de Recursos Humanos que son reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción y seguimiento del cargo.

Nuestras evaluaciones incluyeron el análisis de las operaciones que se manejan en cada una de estas unidades.

La información financiera consultada en el curso de nuestros análisis no fue auditada o revisada por nosotros, y por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre ésta.

La Auditoría de Gestión comprendió entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos, y el personal que trabaja en las diferentes áreas que conforman la misma, además se analizaron archivos, manuales, hojas de vida, expedientes, contratos, software utilizados por este departamento, sistemas, procedimientos y políticas seleccionada cuando se lo considero oportuno. Por lo que después de realizar un estudio de cada uno de los procesos que se manejan dentro de recursos humanos se pudo desarrollar recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos las cuales podrán ayudar al mejoramiento de la institución.

Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Las recomendaciones difieren en aspectos como el mal uso y manejo de los documentos, la no observancia de la normativa interna ni de los manuales y expedientes con los que cuenta la institución, la falta de control en la asistencia del personal, esto son varios puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES (Específicos)

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

4.3.3.4 EVALUACIÓN CONTINUA

Un aspecto importante es considerar que después de entregado el Informe de Auditoría el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la empresa auditada un “Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones”, a fin de asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los empleados involucrados, de esta manera se garantiza que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la empresa auditada.

Las columnas básicas que debe contener el cronograma en mención son: Ordinal, Recomendación, Responsables de Implantación, Plazos, Presupuesto y Observaciones.

La fase de evaluación continua comprende las siguientes actividades:

- Definir con la gerencia y demás personal relacionado de la organización la implementación de las recomendaciones.
- Elaborar un cronograma consensuado con la organización para definir el cumplimiento de las recomendaciones.

