

# **CAPÍTULO I**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El MsC. Pablo Romo empezó trabajando en el Colegio María Mazarello, como profesor de lenguaje y comunicación; con la necesidad de dar un aporte a la educación y observando las falencias de los textos de aprendizaje relacionados a esta materia, decidió crear un texto didáctico, que a los estudiantes les despierte el interés por la lectura y el aprendizaje del lenguaje.

A sus inicios la impresión de los libros se realizaba en imprentas particulares, posteriormente se adquirió la primera máquina de impresión la Shif 18, con un formato en A4, la cual fue utilizada dos años; y, con esto se fue conformando la empresa, Ediciones Ecu@futuro para formalizar la organización que imprima los libros elaborados por el MsC. Pablo Romo.

El primer texto que publicó “Ediciones Ecu@futuro” fue “Palabra Mágica”, para octavo, noveno y décimo año de ciclo básico, con material de lenguaje y comunicación. La primera edición necesitó, aproximadamente, 200 resmas de papel bond tamaño A4 de 75 gramos.

El producto ha tenido buena aceptación y demanda en el mercado, lo que exigió una mayor producción; a los 10 meses de operaciones de la empresa, ésta ya requería aproximadamente de 600 resmas de papel bond de 75

gramos semestrales, para la elaboración de 10.000 textos, que se distribuyeron en varios colegios de la capital.

Actualmente cuenta con tres libros de lenguaje y comunicación, tres libros de ortografía y 17 libros de lectura, la empresa Ediciones Ecu@futuro, imprime y distribuye aproximadamente 85.000 textos anuales.

Las restricciones que al comienzo mantuvo la empresa, fue el transporte de su materia prima, debido a que no contaban con un medio de transporte propio, en la actualidad cuenta con un vehículo tipo camioneta de marca Chevrolet para el transporte de la materia prima y la distribución de los textos; otra restricción fue que no tenían un local propio para la empresa y cambiaron de local en varias ocasiones, en la actualidad cuenta con el local propio, ubicado en la ciudadela Quito Sur, en las calles Francisco Fuentes y Juan Palacios.

En este sector se han desarrollado aproximadamente unas 10 industrias, tanto de editoriales, como empresas de imprenta.

Ventajosamente el mercado tiene una gran demanda, para este tipo de producto y aún se pueden conseguir nichos de mercado, por lo que los socios de la empresa han manifestado su necesidad de ampliarse, lo que implica adquirir nueva maquinaria de mayor tamaño, lo que permita aumentar su producción, sin embargo, uno de los limitantes que se encuentra es el espacio físico, que está totalmente ocupado en las instalaciones actuales.

### 1.1.1.BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Ediciones Ecu@futuro, legalmente se constituyó el 13 de abril de 2003, con un capital de diez mil dólares (\$10.000,00), inscribiéndose en el Servicio de Rentas internas y actualmente está afiliada a la Cámara de Comercio de Quito, como pequeña industria, la empresa se rige por el siguiente régimen normativo:

- **Ley de Facturación (Reglamento de comprobante de venta)**<sup>1</sup> .-  
Tiene por finalidad transparentar las actividades económicas en el país, a través de "Comprobantes de Venta y Retención", que registren todas las transacciones que se realicen.

De esta manera, se crea un sistema de control a través del cruce de información y se asegura que el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado por los consumidores en sus compras, sea transferido por los vendedores al Fisco.

Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los Impuestos a la Renta, al Valor Agregado y a los Consumos Especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones indivisas, obligados o no a llevar contabilidad, en los términos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los agentes de retención, en forma obligatoria, emitirán el comprobante de retención y lo entregarán en el momento que se

---

<sup>1</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4095](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4095)

realiza el pago o se acredita en cuenta, y dentro de los plazos previstos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

➤ **Ley de Régimen Tributario Interna<sup>2</sup>.**- Es la ley que regula todo lo perteneciente a la relación jurídico tributario.

- Sujeto Pasivo. Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.
- Impuesto a la Renta. La determinación del impuesto a la renta se efectuará por declaración del sujeto pasivo, por actuación del sujeto activo, o de modo mixto.
- IVA. Establécese el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Art. 55. Transferencias e importaciones con tarifa cero. Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

---

<sup>2</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=441&id=4140&option=com\\_content&task=view](http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=441&id=4140&option=com_content&task=view)

7. Papel bond, papel periódico, periódicos, revistas, libros y material complementario que se comercializa conjuntamente con los libros.

- **Ley de Seguridad Social**<sup>3</sup>.- Establece los derechos y obligaciones, de la prestaciones de servicios, la estructura administrativa y demás lineamientos que deberá cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado; de la ley se encuentra lo siguiente:

El Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social por lo que su organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a) El trabajador en relación de dependencia;
- b) El trabajador autónomo;
- c) El profesional en libre ejercicio;
- d) El administrador o patrono de un negocio;
- e) El dueño de una empresa unipersonal;
- f) El menor trabajador independiente; y,

---

3

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley\\_Seguridad\\_Social.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley_Seguridad_Social.pdf)

- g) Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a) Enfermedad;
- b) Maternidad;
- c) Riesgos del trabajo;
- d) Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad;
- e) Cesantía.

Establece que los recursos del Seguro General Obligatorio se financiarán por:

- a) La aportación individual obligatoria de los afiliados.
- b) La aportación patronal obligatoria por parte de empleadores.
- c) Contribución financiera obligatoria del Estado.
- d) Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio.
- e) Las herencias, legados y donaciones.

Este marco legal no es utilizado en Ediciones Ecu@futuro, y por ley lo obliga a afiliar a sus empleados, de esta manera estarían

protegidos y amparados en ésta ley, así como hagan uso del mismo en los casos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, muerte, así como accedan a beneficios que ofrece el Seguro Social entre los que se encuentran préstamos, retiro de fondos de reserva.

- **Ley de Propiedad Intelectual**<sup>4</sup>.- El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos.
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
  - a. Las invenciones;
    - i. Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), es el Organismo Administrativo Competente para propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado Ecuatoriano, los derechos de propiedad intelectual reconocidos en

---

<sup>4</sup><http://www.cetid.abogados.ec/archivos/80.pdf>

la presente Ley y en los tratados y convenios internacionales, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que sobre esta materia deberán conocerse por la Función Judicial.

Se reconocen y garantizan los derechos de los autores y los derechos de los demás titulares sobre sus obras.

El derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión.

Se protegen todas las obras, interpretaciones, ejecuciones, producciones o emisiones radiofónicas cualquiera sea el país de origen de la obra, la nacionalidad o el domicilio del autor o titular. Esta protección también se reconoce cualquiera que sea el lugar de publicación o divulgación.

El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.

Para los efectos de este Título los términos señalados a continuación tendrán los siguientes significados:

Autor: Persona natural que realiza la creación intelectual.

Causahabiente: Persona natural o jurídica que por cualquier título ha adquirido derechos reconocidos en este Título.



Editor: Persona natural o jurídica que mediante contrato escrito con el autor o su causahabiente se obliga a asegurar la publicación y divulgación de la obra por su propia cuenta.

Obra: Toda creación intelectual original, susceptible de ser divulgada o reproducida en cualquier forma, conocida o por conocerse.

Publicación: Producción de ejemplares puesto al alcance del público con el consentimiento del titular del respectivo derecho, siempre que la disponibilidad de tales ejemplares permita satisfacer las necesidades razonables del público, teniendo en cuenta la naturaleza de la obra.

Titularidad: Calidad de la persona natural o jurídica, de titular de los derechos reconocidos por el presente Libro.

La protección del derecho de autor recae sobre todas las obras del ingenio, en el ámbito literario o artístico, cualquiera que sea su género, forma de expresión, mérito o finalidad. Los derechos reconocidos por el presente Título son independientes de la propiedad del objeto material en el cual está incorporada la obra y su goce o ejercicio no están supeditados al requisito del registro o al cumplimiento de cualquier otra formalidad.

Las obras protegidas comprenden, entre otras, las siguientes:

a) Libros, folletos, impresos, epistolarios, artículos, novelas, cuentos, poemas, crónicas, críticas, ensayos, misivas, guiones

para teatro, cinematografía, televisión, conferencias, discursos, lecciones, sermones, alegatos en derecho, memorias y otras obras de similar naturaleza, expresadas en cualquier forma;

l) Adaptaciones, traducciones, arreglos, revisiones, actualizaciones y anotaciones; compendios, resúmenes y extractos; y, otras transformaciones de una obra, realizadas con expresa autorización de los autores de las obras originales, y sin perjuicio de sus derechos.

Toda persona que publique una obra está obligada a consignar en lugar visible, en todos los ejemplares, al menos las siguientes indicaciones:

a) Título de la obra y nombre del autor o su seudónimo, o la expresión de que la obra es anónima, compilador, adaptador o autor de la versión, cuando lo hubiere;

b) La mención de reserva, con indicación del nombre del titular de los derechos del autor, y siempre que éste lo requiera, de las siglas de la sociedad de gestión que lo represente y del año y lugar de la primera publicación;

c) Nombre y dirección del editor y del impresor; y,

d) El número de registro del International Standard Book Number (ISBN), de conformidad con el artículo 7 de la Ley de Fomento del Libro.

- **Ley del Libro**<sup>5</sup>.- La Ley, ampara y declara de interés nacional, la creación literaria, la producción, edición y difusión del libro, como medio fundamental para consolidar la identidad nacional y el desarrollo socio-educativo de la población.

El régimen de esta Ley alcanza a los materiales complementarios de carácter visual, audiovisual o sonoro, así como a cualquier otra manifestación editorial de carácter didáctico que se comercialice conjuntamente con el libro.

Son objetivos de esta Ley:

- a) Proteger la industria editorial ecuatoriana, a través del fomento y apoyo a la producción, edición, coedición, importación, distribución y comercialización del libro, como medio insustituible para elevar el nivel de cultura, transmisión del conocimiento y la investigación científica;
- b) Defender la propiedad intelectual y los derechos de autor como patrimonio inalienable de la cultura del país, prohibiendo y sancionando las prácticas ilícitas de producción y reproducción total o parcial cualesquiera sean los medios utilizados;
- c) Calificar como patrimonio nacional a las publicaciones que cumplan los requisitos previstos en los reglamentos, respetando los derechos morales o patrimoniales del autor o del titular de los derechos protegidos por la Ley de Propiedad Intelectual;

---

<sup>5</sup> [http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=4051](http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4051)

d) Defender el patrimonio bibliográfico nacional;

e) Apoyar y estimular a los escritores y científicos ecuatorianos con el fin de favorecer la creación intelectual y la investigación; y,

f) Apoyar y colaborar con el sistema nacional de bibliotecas, ampliando los servicios a todos los sectores de la población a nivel nacional.

- **Ley de Compañías<sup>6</sup>**.- es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- \* La compañía en nombre colectivo;
- \* La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- \* La compañía de responsabilidad limitada;
- \* La compañía anónima; y,
- \* La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

---

<sup>6</sup><http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Art. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

- **Contrato de trabajo.-** Se entiende al acuerdo mediante el cual, una persona (el trabajador), se compromete voluntariamente a prestar personalmente sus servicios por cuenta ajena, bajo la organización y dirección de otra persona física o jurídica, el empresario o empleador a cambio de una retribución.

A las personas que ingresan a la empresa se los incursiona mediante un contrato a prueba de 90 días, posteriormente se evalúa su trabajo y se otorga un contrato laboral expreso o tácito, es decir que el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o por escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

- **Cámara de Comercio de Quito<sup>7</sup>.**- Promueve el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

Contemplado en el Art. 27 de la ley de Cámara de Comercio, de 19 de febrero de 1969, publicado en el Registro Oficial 131 de 7 de marzo de 1969.

---

<sup>7</sup> [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=18](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=18)

## **1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Ediciones Ecu@futuro no ha planteado sus objetivos empresariales formalmente, los que se presenta a continuación fueron obtenidos a través de información verbal del Gerente General, por lo que me permito transcribir lo manifestado por él:

### **Objetivo General:**

- El objetivo primordial de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro, es el de promover en los estudiantes, el interés por la lectura y la motivación al aprendizaje en el área de la educación de lenguaje y comunicación.

### **Objetivos Específicos:**

- Mantener un liderazgo en el mercado nacional, así como el mercado local, procurando, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Ser una empresa que tenga prosperidad colectiva de manera persistente, para lograr todos los objetivos planificados.
- Empezar y realizar toda clase de textos relacionados a la educación, para lograr espacios de inteligencia y desarrollo en los estudiantes a través de varias estrategias de pensamiento y conocimiento.

## 1.2. LA EMPRESA

La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta.<sup>8</sup>

### Características:

- Es un conjunto de factores de producción: Factores comerciales y factores financieros.
- Toda empresa tiene sus objetivos.
- Los factores están coordinados.
- Esta coordinación da pie a un factor de administración o dirección.

### Clasificación de las Empresas<sup>9</sup>

La clasificación de las empresas se realiza bajo los siguientes criterios:

- a) Según su naturaleza

Las empresas se clasifican en:

- **Industriales:** aquella que se dedican a la transformación de materia prima en nuevos productos.

---

<sup>8</sup> ZAPATA Pedro, Contabilidad General 4, Editorial McGraw-Hill, Pág. 13

<sup>9</sup> ZAPATA Pedro, Contabilidad General 4, Editorial McGraw-Hill, Pág. 14

- **Comerciales:** aquellas que se dedican a la compra y venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.
- **Servicios:** aquellas que se dedican a la generación y venta de productos intangibles destinados a satisfacer necesidades complementarias de seguridad, protección, desarrollo, tecnificación, mantenimiento, etc.

b) Según el sector al cual pertenecen:

Las empresas se clasifican en:

- **Públicas:** aquellas cuyo capital pertenece al sector público (Estado).
- **Privadas:** aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).
- **Mixtas:** aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al privado.

c) Según su constitución:<sup>10</sup>

Las empresas se clasifican en:

---

<sup>10</sup> RAMIREZ, Carlos, Curso de Legislación Societaria, Editorial UTPL



- **Compañía en Nombre Colectivo.** El contrato de constitución de la compañía se celebrará por escritura pública. Se demanda la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía ante un juez de lo civil. La ley no exige un mínimo de capital, admite socios industriales, no tiene reserva legal.
- **Compañía en Comandita.** Existen dos modalidades de las compañías en comandita, 1) en comandita simple; y 2) en comandita por acciones.

Los comanditados, que son los socios que pueden administrar la compañía, sus nombres pueden integrar la razón social, pueden aportar dinero, especies, trabajo personal; responden en forma ilimitada por las obligaciones sociales.

Los comanditarios, que son socios suministradores de fondos, están excluidos de la administración, sus nombres no pueden integrar la razón social; por ello estos socios responden en forma limitada por las obligaciones sociales de la compañía.

#### 1) En comandita simple.

- Se constituye entre dos clases de socios comanditados y comanditarios.
- El nombre de una compañía debe de ser de una razón social.
- La ley no señala un mínimo de capital funcional.

- No esta sujeto a control de la Superintendencia de Compañías.
- Están obligados a llevar contabilidad.
- La administración de la compañía está a cargo de los socios comanditados.

## 2) En comandita por acciones.

- Se constituye entre dos clases de socios comanditados y comanditarios.
  - Está sujeta al control total o parcial de la Superintendencia de Compañías.
  - El capital de esta compañía está dividido en acciones nominativas.
  - Actualmente el monto mínimo de capital suscrito para la constitución de esta compañía es de ochenta dólares de los Estados Unidos de América.
  - A los socios comanditados por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles; a los comanditarios se entregarán títulos de acciones.
- **Compañía de Responsabilidad Limitada.** Es la que se conforma con la participación de tres a quince socios que

responden por las obligaciones sociales solamente hasta el monto de las aportaciones individuales, cuyo capital dividido en cuotas no puede constituirse ni aumentarse mediante suscripción pública, ni sus participaciones negociarse libremente, y que, opera bajo razón social o denominación objetiva.

Para constituir una compañía de responsabilidad limitada no pueden asociarse entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

El monto mínimo de capital suscrito de las compañías de responsabilidad limitada, es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

- **Compañía Anónima.** Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

La compañía anónima es típicamente capitalista, en cuanto a que en su configuración jurídica hay un predominio del factor capital. Su naturaleza de compañía abierta, en cuanto principalmente permite la suscripción pública de capital y la libre negociabilidad de acciones, facilita mejor que otras compañías la concentración de capitales y la formación de grandes empresas.

El monto mínimo de capital suscrito de la compañía anónima es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América.

Las compañías anónimas en que participan instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas. La ley no ha fijado un máximo de accionistas para esta compañía.

- **Compañía de Economía Mixta.** Es una modalidad de la compañía anónima, en la que siempre concurrirá el aporte del sector público y del sector privado.

No establece límite alguno ni para el sector público ni para el privado en cuanto a la cuantía y proporcionalidad de la aportación de capital.

La compañía de Economía Mixta debe contar con directorio, en el que deberán estar representados necesariamente tanto los accionistas del sector público como los del sector privado, en proporción al capital aportado por uno y otro.

La empresa Ediciones Ecu@futuro, está en la denominación como una entidad que está obligada a llevar contabilidad, pero en los parámetros de persona natural, es una pequeña empresa, no sujeto a control de la Superintendencia de Compañías.

### **1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Ediciones Ecu@futuro nació el 13 de abril de 2003, fue fundada por Msc. Pablo Romo con un pleno deseo de superación y por la necesidad de cumplir con una función social y comercial ante el mercado actual del país. Desde su creación mantiene el firme propósito de trascender y mantenerse siempre a la vanguardia a nivel empresarial y social, Ediciones Ecu@futuro, es una empresa del ramo de artes gráficas, que produce textos educativos.

A sus inicios la impresión de los libros se realizaba en imprentas particulares, posteriormente se adquirió la primera máquina de impresión la Shif 18, con un formato en A4, la cual fue utilizada dos años.

En el año 2005 debido a la demanda existente en el mercado se adquirió dos máquinas Rotaprint en formato A4 y A3, de impresión monocolor, adicionalmente surgió la necesidad de contratar personal para el manejo de la maquinaria y también para la recogida, revisión y armada de los textos.

A partir del año 2007, se dio de baja a las máquinas Rotaprint y se adquirió una máquina Heidelberg Offset 46 GTO-42 Full Color, para elevar el nivel de producción, calidad y rapidez en la impresión de los textos, ya que aproximadamente imprime 85.000 textos anuales, para los colegios de la capital y demás instituciones educativas del país.

Actualmente Ediciones Ecu@futuro se encuentra domiciliada en la ciudadela Quito Sur, del Distrito Metropolitano de Quito, en las calles Francisco Fuentes Oe4146 y Juan Palacios.

Entre los productos que fabrica, según la fecha de edición, encontramos los siguientes:

## CUADRO Nº 1

### TEXTOS DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN, ORTOGRAFÍA Y LECTURA

Nº	Nombre del Texto	Fecha de Edición
1	Palabra Mágica 8	Abril 2003
2	Palabra Mágica 9	Abril 2003
3	Palabra Mágica 10	Abril 2003
4	Motivos para Amar	Junio 2003
5	Motivos Sociales	Junio 2003
6	Motivos de Suspense	Junio 2003
7	Motivos Familiares	Abril 2004
8	Motivos Mágicos	Abril 2004
9	Poemas de Amor	Abril 2004
10	Motivos de Migrantes	Enero 2005
11	Motivos para Triunfar	Enero 2005
12	Motivos Juveniles	Enero 2005
13	Leyendas Latinoamericanas	Septiembre 2005
14	Leyendas Ecuatorianas	Septiembre 2005
15	Mitos Griegos	Septiembre 2005
16	Inteligencia Ortográfica	Marzo 2006
17	Huasipungo	Enero 2007
18	Baldomera	Enero 2007
19	A la Costa	Enero 2007
20	Inteligencia Ortográfica	Junio 2007
21	Inteligencia Ortográfica	Junio 2007
22	Motivos Verdes	Marzo 2008
23	Motivos para Vivir	Marzo 2008

Fuente: Ediciones Ecu@futuro  
Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.

Actualmente Ediciones Ecu@futuro, tiene excelente rentabilidad, ya que en el primer semestre del año 2009, creció en sus ventas el 29% con respecto al año 2008. Esto da una visión clara de que la empresa está en total crecimiento y se espera que sus ventas tengan un incremento del 35% con respecto al año 2008.

### 1.2.2. ORGANIGRAMAS<sup>11</sup>

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

El Organigrama tiene doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo, que permite que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Los organigramas pueden ser:

- **Organigramas Verticales.** Representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan de arriba hacia abajo.

---

<sup>11</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

- **Organigramas Horizontales.** Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha.

El organigrama de la empresa Ediciones Ecu@futuro es Vertical, debido a que representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

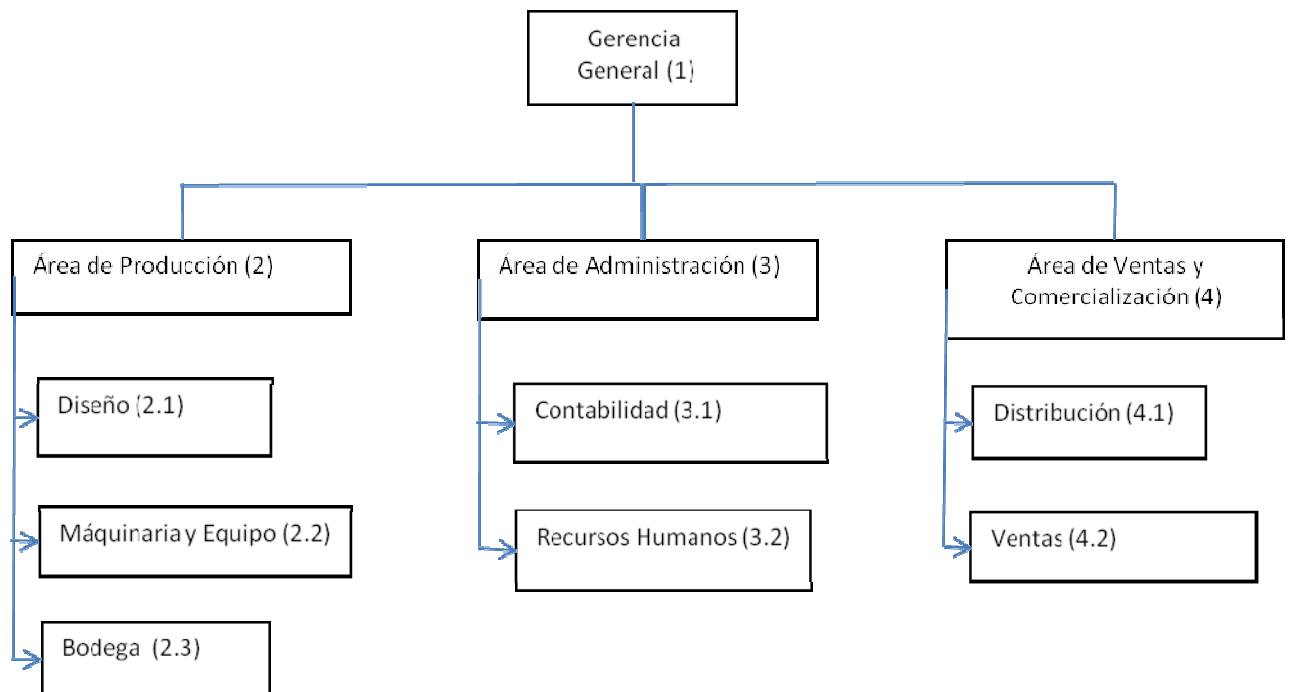
#### **1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

A continuación se presenta el organigrama estructural de Ediciones Ecu@futuro, el cual se encuentra en el manual de funciones:



## GRÁFICO Nº 1

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “EDICIONES ECU@FUTURO”



Fuente: Ediciones Ecu@futuro, manual de funciones  
Elaborado Por: Oscar A. Parra J.

### **1.2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

De acuerdo al manual de funciones de Ediciones Ecu@futuro, las funciones que realizan cada empleado se detallan a continuación:

#### **(1) Gerente General**

- Representar a la Compañía y actuar a nombre de ella en la celebración de actos y contratos en los términos de estos Estatutos;
- Nombrar y remover al personal de la Compañía; fijar sus remuneraciones, de conformidad con el presupuesto de la empresa; y, hacer en el orden laboral todo cuanto fuere menester
- Dirigir y coordinar las actividades de la editorial y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.

#### **(2) Área de Producción**

##### **(2.1) Diseño**

- Diseñar los trabajos requeridos por la empresa.
- Realizar los rediseños de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Entregar en forma oportuna los trabajos para su respectiva prueba de color.
- Mantener un diálogo permanente con los clientes para conocer sus necesidades.

- Revisar oportunamente los trabajos en borrador impreso antes de la sección de color o quemado de placas.

## **(2.2) Equipo y Maquinaria**

- Elabora las requisiciones de materiales y refacciones necesarias para los mantenimientos correctivos de los equipos.
- Coordinar la impresión de textos creados por Ecu@afuturo.
- Coordinar personal para horas extras según la necesidad de la empresa.
- Impresión de trabajos externos.
- Supervisar la calidad de impresión de todos los trabajos.
- Velar por la ejecución de los trabajos en las cantidades y tiempos previstos.
- Cuidar e informar sobre novedades en el mantenimiento de la maquinaria.
- Supervisión y mantenimiento de equipos y maquinaria.
- Solicitar con la antelación del caso los materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo.
- Verificar embalaje de materiales impresos.

## **(2.3) Bodega**

- Velar por el buen manejo de la bodega de la microempresa (Calidad).
- Tener al día el inventario de textos en forma física y electrónica.

- Ingresar, organizar y despachar textos.
- Informar de los textos que se agoten con la oportunidad del caso (mínimo 500).
- Mantener ordenada y limpia la bodega.
- Llenar documentos requeridos para el despacho.
- Despachar los pedidos con la celeridad del caso.

### **(3) Área de Administración y Financiera**

#### **(3.1) Contabilidad**

- Velar por el buen manejo económico de la microempresa.
- Supervisar los cobros de todas las ventas y trabajos de la empresa.
- Llevar el estado de cuenta de los vendedores y de los trabajos extras.
- Realizar el reporte de pagos mensuales.
- Velar por el pago puntal de sueldos, préstamos y obligaciones por pagar de la microempresa.
- Manejo de las cuentas bancarias.
- Elaboración de los estados financieros de la empresa para su aprobación por parte del gerente general.
- Revisión periódica del sistema contable.
- Análisis de información, cálculo y pago de impuestos.

### **(3.2) Recursos Humanos**

- Realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Llevar el control y archivar documentos de la Coordinación de Administración de Personal
- Llevar la actualización de las vacaciones de los trabajadores.

## **(4) Área de Ventas y Comercialización**

### **(4.1) Distribución**

- Verificar diariamente embarque de pedidos.
- Realizar encuestas de calidad a los clientes.
- Estructurar las rutas de distribución.
- Dirigir y planificar el sistema de ventas de la empresa a nivel nacional.
- Manejar, mantener y ampliar la cartera de clientes.
- Presentar reportes generales y particulares de ventas.
- Mantener fidelidad de la microempresa y la información que esta maneja.
- Coordinar los procesos de entrega y cobranza con la parte logística de la empresa con la anticipación del caso.

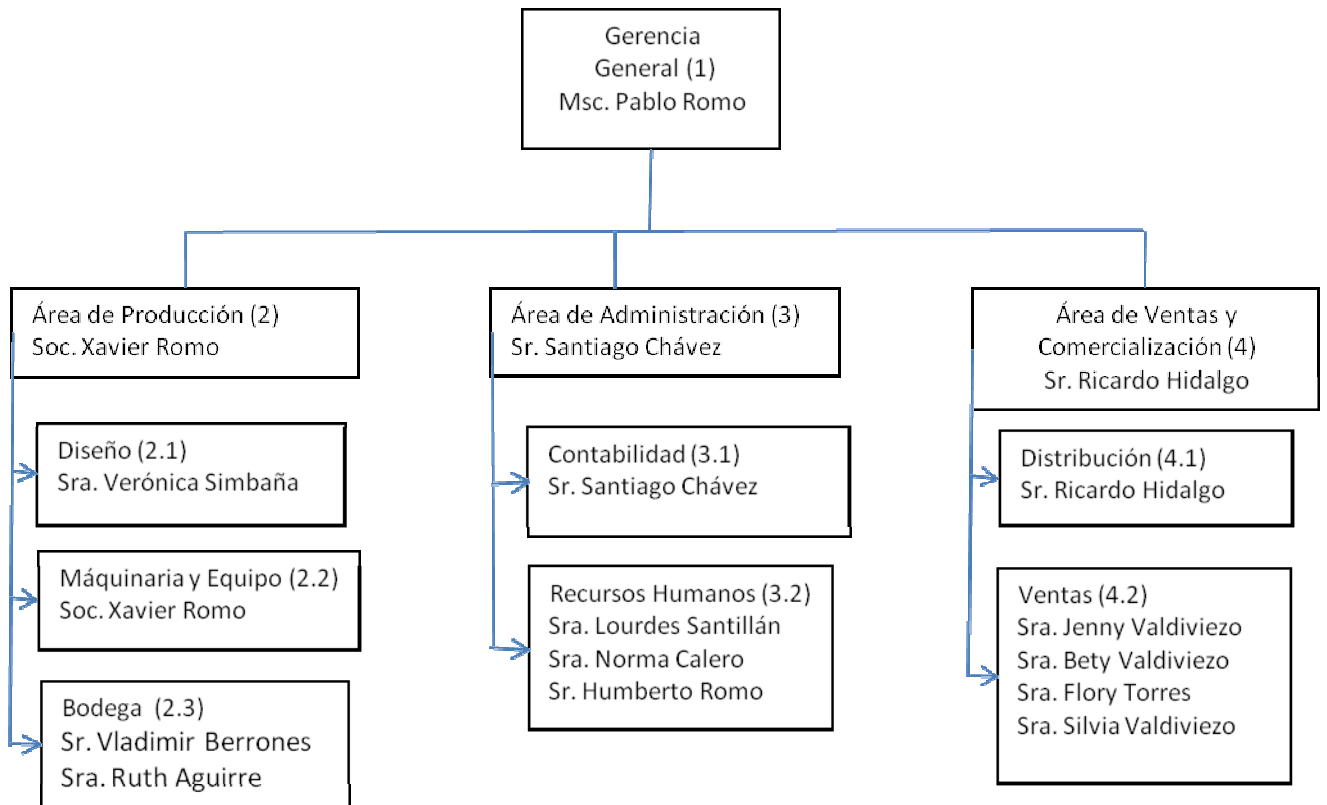
#### **(4.2) Ventas**

- Vender los productos de la microempresa
- Mantener fidelidad hacia la microempresa
- Llevar el proceso de venta en lo referente a visita, contactos, ventas, entrega, cobranza y posventa
- Coordinar los procesos de entrega y cobranza con la parte logística de la microempresa con la anticipación del caso
- Manejar, mantener, cuidar e incrementar la cartera de clientes
- Informar a tiempo de las novedades que se presenten
- Presentar informes del proceso de venta
- Receptar y dar seguimiento a los pedidos generados diariamente.
- Mantener y aumentar la cartera de clientes.
- Responsabilizarse de cobranzas.

### 1.2.2.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL

De acuerdo al Manual de Procesos de Ediciones Ecu@futuro, el personal de la entidad se encuentra distribuido en las áreas de la siguiente forma:

**GRÁFICO N°2**  
**ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA EMPRESA**  
**“EDICIONES ECU@FUTURO”**



Fuente: Ediciones Ecu@futuro, manual de funciones  
Elaborado Por: Oscar A. Parra J.

## CAPÍTULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento de Ediciones Ecu@futuro se encuentra en su planificación estratégica,

#### 2.1 MISIÓN

##### Concepto

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/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.”<sup>12</sup>

La misión de Ediciones Ecu@futuro según su planificación estratégica es la siguiente:

**“Ediciones Ecu@futuro es una microempresa dedicada a la producción, edición, promoción y comercialización de libros de texto para estudiantes de la sección básica y bachillerato de la República del Ecuador en el área de Lenguaje y Comunicación. Además se dedica a dar servicios de impresión a diferentes personas e instituciones”**

---

<sup>12</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)



## 2.2 VISIÓN

### Concepto

“Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.”<sup>13</sup>

La misión de Ediciones Ecu@futuro según su planificación estratégica es la siguiente:

**“Ser un referente editorial para autores, profesores, estudiantes y lectores interesados en las diferentes manifestaciones literarias ecuatorianas y universales con un posicionamiento a nivel nacional. Dar servicios de impresión de alta calidad, con tecnología de punta y desarrollar procesos de puntualidad y satisfacción del cliente.”**

---

<sup>13</sup> [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)

**“Lograr que cada hogar ecuatoriano tenga un libro de nuestra editorial”**

## **2.3 OBJETIVOS**

Ediciones Ecu@futuro no ha planteado sus objetivos empresariales formalmente, los que se presenta a continuación fueron obtenidos a través de información verbal del Gerente General, por lo que me permito transcribir lo manifestado por él:

### **Objetivo General:**

- El objetivo primordial de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro, es el de promover en los estudiantes, el interés por la lectura y la motivación al aprendizaje en el área de la educación de lenguaje y comunicación.

### **Objetivos Específicos:**

- Mantener un liderazgo en el mercado nacional, así como el mercado local, procurando, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Ser una empresa que tenga prosperidad colectiva de manera persistente, para lograr todos los objetivos planificados.
- Empezar y realizar toda clase de textos relacionados a la educación, para lograr espacios de inteligencia y desarrollo en los estudiantes a través de varias estrategias de pensamiento y conocimiento.

## **Objetivos de las Áreas:**

### **Objetivos del Área Administrativa**

- Establecer las políticas, normas y procedimientos para el buen funcionamiento de la empresa.
- Mantener un excelente control interno en recursos humanos.
- Evaluar el seguimiento de los diferentes procesos de la empresa.
- Velar por el buen manejo económico de la empresa.

### **Objetivos del Área de Producción**

- Producir un trabajo de gran calidad, utilizando adecuadamente los recursos.
- Mantener una producción eficiente, coordinando los procesos de impresión de textos.
- Obtener los materiales necesarios que requiera la empresa, sin exceder el máximo establecido.
- Cumplir los pedidos de los clientes en el tiempo requerido.

### **Objetivos del Área de Comercialización**

- Dirigir y planificar el sistema de comercialización de la empresa a nivel nacional.

- Mantener los canales de distribución en crecimiento constante.
- Buscar los mecanismos necesarios llevar un adecuado proceso de venta, visita, contactos, entrega, cobranza y posventa.
- Buscar los medios necesarios, para lograr llegar a más clientes por medio de la publicidad.

## **2.4 POLÍTICAS**

### **Concepto**

La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas. Esta política se centra principalmente en la promoción del espíritu empresarial, la promoción de la competitividad; la toma en consideración de las características y necesidades específicas de los distintos sectores industriales; el fomento de la innovación; un mejor acceso a la financiación, a los programas y a las redes de apoyo; la simplificación del marco regulador y administrativo.<sup>14</sup>

### **Política General**

Direccionar los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente en todas las áreas del trabajo, generando productividad y competitividad en la empresa, con las siguientes políticas específicas:

---

<sup>14</sup><http://www.definicionlegal.com/definicionde/Politicaempresa.htm>

- Trabajo permanente con acciones de mejoramiento humano, personal, empresarial, nacional.
- Aceptar errores, sin culpar a nadie pero incluyendo la mejora continua de los procesos.
- Buscar el valor agregado de nuestros productos y servicios.
- Cero Problemas, buenas soluciones y acciones correctivas.
- Conciencia de costos.
- Lo que se acuerda se ejecuta.
- No al retrabajo.
- No lo diga hágalo.
- Respeto, honestidad y puntualidad.

### **Políticas Administrativas**

- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 08h00 a 17h00, siendo el almuerzo de 13h30 hasta las 14h30.
- Se realizará periódicamente revisiones a cada una de las áreas de la empresa con el fin de conocer sus requerimientos.
- Se entregará a los empleados implementos, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Seleccionará a los proveedores de las materias primas que ofrezcan productos de la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.

- Se aplicará un sistema de incentivos y remuneraciones de acuerdo al cumplimiento de metas.
- Las remuneraciones se cancelan el último día de cada mes.
- Se evaluará la eficiencia de los empleados en cada puesto de trabajo.

### **Políticas de Producción**

- La cantidad de los textos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos de los clientes.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- Se aprovechará la capacidad instalada de manera eficiente para mantener la calidad del producto.
- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.

### **Políticas de Comercialización**

- Se entregarán los textos respectivos de cada uno de los pedidos de los clientes de manera eficiente y a tiempo.

- Los pedidos realizados por los clientes serán entregados en las instituciones donde sean requeridas.
- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.
- El empleado o la persona que quiera distribuir los textos debe, solicitar el pedido con anticipación en la editorial.
- El encargado de las ventas y cobranzas debe llamar al cliente en caso de estar atrasado en sus pagos.

## 2.5 ESTRATEGIAS

### Concepto

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”<sup>15</sup>.

Para tener una idea de las diferentes estrategias y las cuales son esenciales para Ediciones Ecu@futuro, se procede a explicar cada una de ellas, que se presentan a continuación:

- Mantener un permanente acercamiento al cliente para conocer las necesidades del mismo.
- Realizar publicidad por la radio, televisión, periódicos, internet y trípticos, así dar a conocer los textos que Ediciones Ecu@futuro produce y distribuye.

---

<sup>15</sup><http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-estrategia.html>

- Seguir una estrategia encaminada a aumentar los niveles de participación en el mercado de textos educativos, por medio de una adecuada información a los clientes respecto a las ventajas de utilizar nuestros productos.
- Aumentar la liquidez, contratando préstamos y vigilar que todos los activos sean correctamente utilizados.
- Reducir desperdicio de material y elevar la rentabilidad.
- Explotar los conocimientos y experiencia del personal que se encuentra trabajando en la editorial;
- Mantener capacitaciones constantes para obtener empleados con alto conocimiento y que cumplan sus tareas eficientemente.

## **2.6 PRINCIPIOS Y VALORES**

Los principios y valores que maneja Ediciones Ecu@futuro se encuentran en la planificación estratégica de la misma, estos se presentan a continuación:

### **2.6.1 PRINCIPIOS**

#### **Concepto**

“Elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”<sup>16</sup>.

Ediciones Ecu@futuro en sus actividades se rige por los siguientes principios:

---

<sup>16</sup> SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, Pág.60.



## **ÉTICA**

Comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman la empresa, esto beneficiará directamente a:

- Los clientes, porque se puede cumplir con los requerimientos de los clientes en los tiempos requeridos, con un óptimo producto.
- La sociedad, porque se promoverá en los estudiantes, el interés por la lectura y la motivación al aprendizaje, se aportará conocimiento y estudio.
- Estado, porque se hará cumplir moralmente con las leyes e instituciones que rige la actividad económica a la cual pertenece Ediciones Ecu@futuro.
- Los proveedores, porque se buscará proveedores que den insumos de alta calidad y a un bajo costo.
- La empresa, para respaldar los gastos de la empresa por parte de los socios, con el fin de brindar información verás de los costos realizados en cada actividad que se realiza y de las utilidades ganadas por la empresa.

## **PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE**

Es ayudar al medio ambiente a no malgastar los recursos de ésta, evitando tener desperdicio de materia prima y contaminación por químicos que se utiliza, esto beneficiará directamente a:

- La empresa, para que evite el uso innecesario de materia prima, y así no tener mucho desperdicio.
- La sociedad, porque ayudara a reducir lo índices de contaminación.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un solo resultado, esto beneficiará directamente a:

- La empresa, para que el trabajo en conjunto con los socios facilite el cumplimiento de los objetivos de la empresa, logrando un compromiso de crecimiento empresarial.

## **2.6.2 VALORES**

### **Concepto**

*“Descriptorios morales, demostrando la responsabilidad, ética y moral en el desarrollo de las labores del negocio”<sup>17</sup>.*

Ediciones Ecu@futuro en sus actividades se rige por los siguientes valores:

### **HONESTIDAD**

Actuamos de manera justa y recta en las actividades que se realiza, esto beneficiará directamente a:

---

<sup>17</sup> SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, Pág. 60.

- Los Clientes, porque se ofrece al mercado textos de calidad a un precio justo.
- Estado, porque se transparenta en cumplir con todas las leyes que regulen la actividad del negocio.
- La sociedad, porque se entregan textos educativos de calidad, para el aprendizaje de los estudiantes.
- Los proveedores porque se trabaja con proveedores obteniendo insumos de calidad y manteniendo buenas relaciones.
- La Empresa, porque se mantiene transparencia en la intervención de todas las actividades realizadas en la empresa.

## **EFICIENCIA**

Cumplir con las metas en cada uno de los puestos de trabajo, la eficiencia se vera reflejada en:

- La empresa, porque al contribuir a cumplir con los objetivos de la empresa, alcanzando sus metas, manteniendo eficiencia y mayor productividad.

## **RESPONSABILIDAD**

Obligación de responder por los actos que se realiza día a día, esto beneficiará directamente a:

- Los clientes, porque se cumplirá con todos los requerimientos de los clientes al pedir nuestros textos educativos, proporcionando calidad en cada uno de los productos.
- Estado, porque se cumple con los impuestos, leyes que regulan la actividad del negocio.
- La sociedad, porque se protege el medio ambiente, cumpliendo con la normativa en cuanto a el desperdicio de papel que produce la empresa.
- Los proveedores, porque se da un pago oportuno a cada uno de los proveedores.
- La empresa, para cumplir con todas las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

## **LEALTAD**

Legalidad, verdad y realidad de las acciones a una persona, esto beneficiará directamente a:

- Los clientes, para el cumplimiento de las exigencias de los clientes, brindándoles textos educativos de calidad.

## **PUNTUALIDAD**

Se refiere al cumplimiento exacto de los tiempos establecidos en cada componente de la actividad realizada, la puntualidad se verá reflejada en:

- Los clientes, porque se cumplirá puntualmente con la entrega de los pedidos.
- La empresa, porque será aplicada en los horarios preestablecidos para todas las actividades de trabajo desarrolladas por el personal de la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 ANÁLISIS INTERNO <sup>18</sup>

“Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.”

##### 3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

El Área Administrativa está compuesta por los procesos de Contabilidad y de Recursos Humanos, que son parte fundamental de Ediciones Ecu@futuro.

##### 3.1.1.1 Proceso de Contabilidad

**3.1.1.1.1 Objetivo:** Registrar y procesar las transacciones contables hasta la obtención de los estados financieros.

Se espera que los estados financieros presenten fielmente la realidad financiera de la empresa.

**3.1.1.1.2 Alcance:** El proceso inicia con una transacción y culmina con la emisión de los estados financieros.

**3.1.1.1.3 Responsable:** El jefe de contabilidad y la asistente contable.

---

<sup>18</sup><http://www.elergonomista.com/3ab11.html>

**3.1.1.1.4 Requisitos Legales:** El Área Administrativa de Ediciones Ecu@futuro, se rige bajo los siguientes parámetros de control:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Facturación (Reglamento de comprobantes de venta)
- Ley de Seguridad Social

**3.1.1.1.5 Políticas Internas:** Ediciones Ecu@futuro, no ha planteado sus Políticas Internas formalmente, las que se presenta a continuación fueron obtenidos a través de información verbal del Contador, por lo que me permito transcribir lo manifestado por él:

- La contabilidad, debe basarse en PCGA, normas, leyes y políticas, de la organización.
- Se presentará los estados financieros al final de cada mes, y estos contarán con la aprobación del gerente general y el contador.
- El estado de situación financiera mensual, contará con notas aclaratorias a los estados financieros.
- Se aplicará un sistema de control interno contable para evitar errores e irregularidades.

**3.1.1.1.6 Subprocesos:** los subprocesos de contabilidad se detallan a continuación:

**CUADRO N° 2**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE CONTABILIDAD**

<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Plan de cuentas	Se elabora el plan de cuentas una solo vez.
Contabilización en libro diario	Se realiza el ingreso de las transacciones que realiza la empresa en el sistema contable.
Mayorización	Por medio de la mayorización cada cuenta actualiza sus saldos.
Balance de comprobación	Es el reporte de la empresa que resume los movimientos de las cuentas.
Ajustes	Se elaboran los ajustes a determinadas cuentas para obtener los saldos definitivos.
Estados Financieros	Se elabora los estados financieros básicos.
Control Interno	Se elabora controles contables para evitar errores e irregularidades.

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.



**3.1.1.1.7 Indicadores:** Los indicadores que servirán para determinar la eficiencia en las operaciones contables:

- Porcentaje de transacciones con errores:

$$\frac{\text{Total de transacciones con errores}}{\text{Total de transacciones procesadas}} \times 100 = \% \text{ de transacciones con errores}$$

- Devolución de productos

$$\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas totales}} \times 100 = \% \text{ de devolución de productos}$$

- Incobrabilidad de cuentas

$$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Total de cuentas por cobrar}} \times 100 = \% \text{ incobrabilidad de cuentas}$$

- Estado de la deuda

$$\frac{\text{Deudas atrasadas}}{\text{Total de deudas}} \times 100 = \% \text{ del estado de las deudas}$$

**3.1.1.1.8 Registros:** Son los registros de los documentos indispensables para mantener un buen funcionamiento en sus operaciones:

- Registro de kardex
- Registro de requisición de materiales
- Registro de reporte de ventas mensuales
- Registro de ventas estimadas
- Registro de cuentas por cobrar
- Registro de libro diario

**3.1.1.1.9 Documentos:** Son documentos que la empresa necesita para mantener un control en sus operaciones cotidianas:

- Facturas
- Notas de venta
- Notas de débito
- Notas de crédito
- Retenciones en la fuente
- Comprobantes de ingreso
- Comprobantes de egreso
- Cotizaciones
- Inventarios

**3.1.1.1.10 Instrucciones Aclaratorias:** Dentro del proceso contable se dan las siguientes instrucciones aclaratorias:

- Si no existe la autorización del gerente general no se podrá emitir los estados financieros.
- El monto de caja chica no puede superar los 200,00 USD.

- No se concederán créditos que superen un año plazo, sin la aprobación del gerente general.

### **3.1.1.2 Proceso de Recursos Humanos**

**3.1.1.2.1 Objetivo:** Requiere, selecciona, contrata y capacita al personal de la empresa.

Realiza controles de asistencia, vacaciones, salarios entre otros.

**3.1.1.2.2 Alcance:** El proceso inicia con el requerimiento de personal cuando existen vacantes o se requiera personal adicional y culmina con la contratación de personal.

**3.1.1.2.3 Responsable:** El jefe de Recursos Humanos

**3.1.1.2.4 Requisitos Legales:** El Área Administrativa de Ediciones Ecu@futuro, se rige bajo el siguiente parámetro de control:

- Ley de Compañías
- Contrato de trabajo
- Ley de Seguridad Social

**3.1.1.2.5 Políticas Internas:** Ediciones Ecu@futuro, no ha planteado políticas internas para el proceso de recursos humanos, por lo que me permito sugerir las siguientes:

- Se realizará un manual para seleccionar, reclutar, contratar al personal de la empresa.
- Se aplicará un sistema de incentivos y remuneraciones de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos.

- Se realizará capacitaciones periódicas en materias relacionadas al cargo del empleado.
- Se establecerá mecanismos de supervisión para las actividades que realizan los empleados.

**3.1.1.2.6 Subprocesos:** los subprocesos de recursos humanos se detallan a continuación:

**CUADRO N° 3**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Requerimiento	El Gerente General dispone que se contrate personal.
Seleccionar	Escoger los perfiles más adecuados.
Contratar	Se realiza la firma del contrato de trabajo.
Capacitar	Se realiza un plan anual de capacitación en las distintas áreas.
Controles	Se realizan los controles en la asistencia del personal, en sus vacaciones, salarios entre otras.

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.

**3.1.1.2.7 Indicadores:** Los indicadores que servirán para determinar la eficiencia en las operaciones de recursos humanos:

- Personal capacitado

Personal capacitado  
----- x 100 = % de personal capacitado  
Total personal

- Eficiencia de personal

Personal eficiente  
----- x 100 = % de Eficiencia del personal  
Total de personal

- Días laborados por el personal

Días laborados por el personal  
----- x 100 = % de días laborados  
Total de días laborables

**3.1.1.2.8 Registros:** Son los registros de los documentos indispensables para mantener un buen funcionamiento en sus operaciones:

- Registro de pedido de personal
- Registro de evaluación de personal
- Registro de aspirantes al cargo
- Registro de personal contratado
- Registro de asistencia del personal
- Registro de vacaciones del personal
- Registro de remuneración del personal

**3.1.1.2.9 Documentos:** Son documentos que la empresa necesita para mantener un control en sus operaciones cotidianas:

- Pedido de contratación de personal
- Contrato de trabajo
- Rol de pagos
- Manual de procedimientos

**3.1.1.2.10 Instrucciones Aclaratorias:** Dentro del proceso de recursos humanos se dan las siguientes instrucciones aclaratorias:

- Para la contratación de personal debe existir la firma del gerente general y del jefe de contabilidad.
- El horario de entrada del personal es a las 8h00 am, se considera atraso hasta las 8h10 am. y pasado este tiempo se descontará el tiempo de retraso a las vacaciones.
- Los permisos personales de los empleados deberán contar con la firma de autorización del jefe de personal.
- Para realizar horas extras en la empresa deberá existir la autorización firmada del gerente general.

### **3.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

El Área de Producción está compuesta por los procesos de Diseño, Producción y Almacenamiento, las cuales son parte fundamental de Ediciones Ecu@futuro.

#### **3.1.2.1 Proceso de Diseño**

**3.1.2.1.1 Objetivo:** Diseñar las placas para la elaboración de los libros y diseñar pedidos específicos que los clientes soliciten.

**3.1.2.1.2 Alcance:** El proceso inicia con la elaboración del diseño del texto y culmina con el envío de las placas para impresión.

**3.1.2.1.3 Responsable:** El Gerente general, el Coordinador de producción y ayudante de diseño.

**3.1.2.1.4 Requisitos Legales:** El Área de Producción de Ediciones Ecu@futuro, se rige bajo los siguientes parámetros de control:

- Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley del libro.

**3.1.2.1.5 Políticas Internas:** Ediciones Ecu@futuro, no ha planteado sus Políticas Internas formalmente, las que se presenta a continuación fueron obtenidos a través de información verbal del Gerente General, por lo que me permito transcribir lo manifestado por él:

- Diseñar los trabajos requeridos en el tiempo establecido, para no tener retrasos.
- Realizar los rediseños de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Entregar con puntualidad los trabajos para su respectiva prueba de color.
- Revisar y supervisar los trabajos en borrador impreso, antes de la selección de color o quemado de placas

**3.1.2.1.6 Subprocesos:** los subprocesos de diseño se detallan a continuación:

**CUADRO N° 4**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE DISEÑO**

<b>DISEÑO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Elaboración del texto	Se digita o actualiza el texto.
Diseño gráfico	Se elabora los diseños de gráficos y portadas de los textos.
Corrección	Se corrigen los desperfectos que se diseñaron en los procesos anteriores.
Elaboración de placas	Se elaboran las placas para la impresión de los libros.

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.

**3.1.2.1.7 Indicadores:** Los indicadores que servirán para determinar la eficiencia en las operaciones de diseño:

➤ Diseños realizados:

Diseños realizados  
----- x 100 = % de diseños realizados  
Diseños programados

➤ Diseños con errores:

Diseños con errores  
----- x 100 = % de diseños con errores  
Total de diseños



- Rediseños realizados:

Rediseños realizados  
----- x 100 = % de rediseños realizados  
Total de diseños

**3.1.2.1.8 Registros:** Son los registros de los documentos indispensables para mantener un buen funcionamiento en sus operaciones:

- Registro de pedidos de diseño
- Registro de diseños
- Registro de diseños atendidos
- Registro de mal diseñado
- Registro de diseños por realizar

**3.1.2.1.9 Documentos:** Son documentos que la empresa necesita para mantener un control en sus operaciones cotidianas:

- Pedido de diseño
- Orden de elaboración de diseño

**3.1.2.1.10 Instrucciones Aclaratorias:** Dentro del proceso de diseño se dan las siguientes instrucciones aclaratorias:

- Si no existe autorización del gerente general no se realizaran los diseños.
- Los diseños contarán con el visto bueno del coordinador de producción para pasar al proceso de producción.

### **3.1.2.2 Proceso de Producción**

**3.1.2.2.1 Objetivo:** Realizar y procesar los diseños de los textos, realizando las pruebas de color e impresiones de estos, refilar,

recolectar y armar los textos para colarlos y tener un producto terminado.

**3.1.2.2.2 Alcance:** El proceso inicia con la recepción de las placas para la impresión y culmina con el envío de los textos a bodega.

**3.1.2.2.3 Responsable:** el Coordinador de producción y los asistentes de producción.

**3.1.2.2.4 Requisitos Legales:** En los procesos de Producción, no existen requisitos legales.

**3.1.2.2.5 Políticas Internas:** Ediciones Ecu@futuro, no ha planteado sus Políticas Internas formalmente, las que se presentan a continuación fueron obtenidos a través de información verbal del Coordinador de producción, por lo que me permito transcribir lo manifestado por él:

- Se utilizará la materia prima necesaria para la elaboración de los textos.
- El resultante de la producción servible desperdiciada podrá ser utilizada en la elaboración de subproductos y co-productos.
- Se dará mantenimiento periódico a la maquinaria y equipo cada treinta días.
- Se realizarán los trabajos de producción requeridos en el tiempo establecido, para no tener retrasos.

**3.1.2.2.6 Subprocesos:** los subprocesos de producción se detallan a continuación:

**CUADRO N° 5**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE PRODUCCIÓN**

<b>PRODUCCIÓN</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Se baja la placa	Se baja la placa de cuatro páginas en la máquina Heidelberg Offset 46 GTO-42 Full Color para imprimir.
Impresión	Se imprime las placas dependiendo del pedido entre 5000 y 8000 hojas por hora.
Refilado	Se cortan las hojas al tamaño que va a tener el texto.
Recolección	Se recolectan las hojas cortadas y se ordenan numéricamente.
Armada del texto	Se procede a armar el texto.
Encolado	Se encola el texto al calor para que éste quede completamente armado y se procede a poner una mica en la pasta.
Envío	Se envía los libros a bodega.

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.

**3.1.2.2.7 Indicadores:** Los indicadores que servirán para determinar la eficiencia en las operaciones de producción:

- “Capacidad utilizada”<sup>19</sup>:

$$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}} \times 100 = \% \text{ capacidad utilizada}$$

- Estado de la maquinaria:

$$\frac{\text{Mantenimiento de la maquinaria}}{\text{Mantenimiento programado}} \times 100 = \% \text{ de estado de la maquinaria}$$

- Producción eficiente:

$$\frac{\text{Producción sin defecto}}{\text{Producción total}} \times 100 = \% \text{ Producción eficiente}$$

**3.1.2.2.8 Registros:** Son los registros de los documentos indispensables para mantener un buen funcionamiento en sus operaciones:

- Registro de pedidos de producción
- Registro de producción
- Registro de diseño

---

<sup>19</sup>Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, Segunda Edición, 2007, Pág.152.

- Registro de requisición de materia prima
- Registro de salida de producto terminado
- Registro de desperdicios

**3.1.2.2.9 Documentos:** Son documentos que la empresa necesita para mantener un control en sus operaciones cotidianas:

- Orden de producción
- Kardex de materia prima, suministros y materiales
- Orden de ingreso de materia prima
- Control de maquinaria y equipo
- Orden de pedido de materia prima

**3.1.2.2.10 Instrucciones Aclaratorias:** Dentro del proceso de producción se dan las siguientes instrucciones aclaratorias:

- Si no se tiene la firma de autorización del Gerente General y del Coordinador de Producción no se podrá realizar la producción.
- Al pedir material adicional para la producción, se deberá presentar la orden de pedido de materia prima con la firma del Coordinador de Producción y la firma del Encargado de Bodega.

### **3.1.2.3 Proceso de Almacenamiento**

**3.1.2.3.1 Objetivo:** Mantener un inventario al día de materia prima, producto terminado y producto por despachar que se encuentra en bodega.

Custodiar la materia prima y evitar su pérdida o sustracción de ésta, mantener informado al Coordinador de producción, si el stock de textos es el adecuado para los pedidos que se realizan.

**3.1.2.3.2 Alcance:** El proceso inicia con la recepción de los textos empacados y embalados y culmina con el despacho de los textos.

**3.1.2.3.3 Responsable:** El Coordinador de bodega y Asistente de bodega

**3.1.2.3.4 Requisitos Legales:** En el proceso de Almacenamiento, no existen requisitos legales.

**3.1.2.3.5 Políticas Internas:** Ediciones Ecu@futuro, no ha planteado políticas internas para el proceso de bodega, por lo que me permito sugerir las siguientes:

- Se establecerán controles para evitar el despilfarro, robo o pérdida de la materia prima o del producto terminado.
- Se mantendrá un control periódico para el despacho de los textos.

- La materia prima y productos saldrán de bodega solo con una orden autorizada del encargado de bodega.
- Se dará un mantenimiento periódico a las instalaciones de bodega.
- Se establecerá medidas precautelarias para salvaguardar el deterioro de los productos.

**3.1.2.3.6 Subprocesos:** los subprocesos de bodega se detallan a continuación:

**CUADRO N° 6**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE ALMACENAMIENTO**

<b>ALMACENAMIENTO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ALMACENAMIENTO DE TEXTOS</b>	
Recepción	Se recibe los textos y se ingresa al kardex.
Almacenaje	Se almacena los textos por tema y se mantiene un control para saber cuánto se tiene en stock.
Despacho	Se empacan los libros en cajas y se los embalan para su despacho.
<b>ALMACENAMIENTO DE MATERIALES</b>	
Pedido	Cuando ya no se tiene materiales o existe muy poco en stock se realiza el pedido.
Recepción	Se recibe los materiales y se ingresa al kardex.
Almacenaje	Se almacena los materiales y se tiene un control para saber cuánto existe en stock.
Envío a producción	Cuando producción requiera material, envía una orden de pedido de materiales, y se despacha lo solicitado.

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.



**3.1.2.3.7 Indicadores:** Los indicadores que servirán para determinar la eficiencia en las operaciones de bodega:

- Capacidad disponible de almacenamiento:

Capacidad ocupada  
----- x 100 = % de capacidad disponible de almacenamiento  
Capacidad de bodega

- Personal necesario en bodega:

Personal de almacén autorizado  
----- x 100 = % de personal necesario en bodega  
Personal de almacén requerido

- Productos entregados a tiempo:

# de tipo de textos entregados a tiempo  
----- x 100 = % de producto entregado a tiempo  
Total de tipos de textos solicitados

**3.1.2.3.8 Registros:** Son los registros de los documentos indispensables para mantener un buen funcionamiento en sus operaciones:

- Registro de ingreso de materia prima
- Registro de pedidos de materia prima
- Registro de ingreso de producto terminado
- Registros para despacho de los textos

**3.1.2.3.9 Documentos:** Son documentos que la empresa necesita para mantener un control en sus operaciones cotidianas:

- Kardex de materia prima, suministros y materiales
- Orden de ingreso de materia prima
- Orden de despacho de materia prima
- Orden de despacho de los textos

**3.1.2.3.10 Instrucciones Aclaratorias:** Dentro del proceso de bodega se dan las siguientes instrucciones aclaratorias:

- Si no se tiene la firma de autorización del encargado de Bodega, no se podrá despachar materia prima.
- Si no se tiene la firma de autorización del encargado de Bodega, no se podrá despachar los libros a los vendedores.
- Al pedir material adicional para la producción, se deberá presentar la orden de pedido de materia prima con la firma del Coordinador de Producción y la firma del Encargado de Bodega.

### **3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

El Área de Ventas y Comercialización está compuesta por el proceso de Distribución y Ventas, el cual es parte fundamental de Ediciones Ecu@futuro.

#### **3.1.3.1 Proceso de Distribución y Ventas**

**3.1.3.1.1 Objetivo:** Buscar los canales óptimos de distribución, para ampliar la cartera de clientes y ampliar el margen de ventas que tiene la empresa.

Estableciendo canales de distribución eficientes, buscando la satisfacción del cliente.

**3.1.3.1.2 Alcance:** El proceso inicia con el pedido del cliente y culmina con la entrega de los textos al cliente.

**3.1.3.1.3 Responsable:** El Gerente General y el Coordinador de Ventas

**3.1.3.1.4 Requisitos Legales:** En el proceso de Ventas y Comercialización, no existen requisitos legales.

**3.1.3.1.5 Políticas Internas:** Ediciones Ecu@futuro, no ha planteado políticas internas para el proceso de bodega, por lo que me permito sugerir las siguientes:

- Los créditos a los clientes no pueden superar el plazo de un año.
- Los vendedores solicitarán los pedidos con un tiempo de anticipación de 15 a 30 días.
- La distribución de los productos estará a cargo de la empresa, la cual se encargará de entregar al cliente sin recargo alguno.
- Al realizar un pedido por parte de los vendedores, éste deberá cobrar el 50% por adelantado y el 50% restante lo cobrará el instante que entregue el producto.
- La empresa establecerá mecanismos de publicidad, a través de trípticos, posters y medios de comunicación.
- El porcentaje de descuento para los clientes debe ser aprobado por el Gerente General.

**3.1.3.1.6 Subprocesos:** los subprocesos de distribución se detallan a continuación:

**CUADRO N° 7**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE DISTRIBUCIÓN**

<b>DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Pedido del vendedor	Se recibe el pedido del vendedor
Despacho	Se despacha las cajas de los textos
Entrega	Se entrega al cliente la mercadería

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.

**CUADRO N° 8**  
**CUADRO DE SUBPROCESOS DE VENTAS**

<b>VENTAS</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Marketing	Promocionar y publicitar los productos.
Cita previa con el cliente	Se realiza una cita con el cliente para que este conozca los productos de la empresa y a su vez si se interesa realice un pedido.
Pedido del cliente	El cliente realiza el pedido a través del vendedor, éste a su vez es atendido y dependiendo de la cantidad del pedido solicitado, se realizan descuentos.
Venta	Se realiza la venta con un anticipo del 50% del valor total que el cliente compra.
Despacho	Al realizar la venta con el cliente se despacha los libros requeridos por éste
Entrega	Se realiza una acta de entrega y se le entrega los libros con su respectiva factura.

Fuente: Ediciones Ecu@futuro

Elaborado por: Oscar Andrés Parra J.

**3.1.3.1.7 Indicadores:** Los indicadores que servirán para determinar la eficiencia en las operaciones de distribución y ventas:

➤ Distribución Nacional:

Distribuciones realizadas  
----- x 100 = % de distribución nacional  
Distribuciones programadas

➤ Distribución local:

Distribuciones realizadas  
----- x 100 = % de distribución local  
Distribución local

➤ Marketing de la empresa:

Estrategias cumplidas  
----- x 100 = % de marketing de la empresa  
Estrategias de la empresa

➤ “Cumplimiento del programa de ventas”<sup>20</sup>:

Volumen real  
----- x 100 = % de Cumplimiento del programa de ventas  
Volumen programado

---

<sup>20</sup>IDEM

**3.1.3.1.8 Registros:** Son los registros de los documentos indispensables para mantener un buen funcionamiento en sus operaciones:

- Registro de pedidos de clientes
- Registro de ventas
- Registro de distribución
- Registro de cobranzas

**3.1.3.1.9 Documentos:** Son documentos que la empresa necesita para mantener un control en sus operaciones cotidianas:

- Facturas
- Orden de venta
- Nota de crédito
- Orden de pedido
- Orden de despacho
- Orden de entrega

**3.1.3.1.10 Instrucciones Aclaratorias:** Dentro del proceso de distribución y ventas se dan las siguientes instrucciones aclaratorias:

- El porcentaje de descuento se aplicará de acuerdo a las políticas previamente establecidas.
- Los vendedores realizarán la publicidad de los textos cuando se entrevisten con los clientes.
- Sin la orden de despacho firmada por el gerente general no se podrá sacar de bodega los textos.
- Sin la autorización del gerente general no se podrá entregar los pedidos de los productos.

## **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo es vital para saber en qué condiciones de soporte compite una empresa nacional con otras del mundo, o en qué condiciones se desarrollan los negocios en un sector de la economía del país comprada con otros sectores nacionales e internacionales.

### **3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

#### **3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

El factor político está determinado por los gobiernos que han pasado en estos últimos 10 años, con una irregular sucesión de presidentes, lo que ha creado gran desconfianza e inestabilidad en los ecuatorianos y en la imagen que Ecuador proyecta al exterior.



A continuación se da unos breves aspectos importantes de cada presidente ecuatoriano desde el año 2000<sup>21</sup>:

### **A.- Gobierno de Jamil Mahuad**

Ingreso al poder como mandatario del Ecuador el 10 de agosto de 1998 y culminó sus funciones el 21 de enero del año 2000, las elecciones las ganó siendo el líder del partido Democracia Popular-Unión Demócrata Cristiana y en alianza con el Partido Social Cristiano.

Durante su gobierno, creó el bono de la pobreza en compensación a la subida de los precios del gas, diesel y la energía eléctrica; incrementó la deuda externa en 1 500 millones de dólares en nuevos créditos; entregó la Base de Manta a Estados Unidos; firmó el documento de la paz entre Ecuador y Perú, el 26 de octubre de 1998; en 1999 aprobó la Ley de la AGD, que da protección ilimitada a los banqueros, se entregó más de 3 500 millones de dólares de los fondos públicos a los banqueros quebrados; en enero 1999 decreta el feriado bancario y luego el congelamiento de los depósitos privados, existió un perjuicio de 3 500 millones de dólares adicionales; la tasa de interés pasaron del 50% al 172% a mediados de enero de 1999; el 12 de febrero de 1999 se decretó la libre flotación del dólar; se instituye la dolarización con una cotización de 25 000,00 sucres por 1,00 dólar; el Gobierno se hizo cargo de 17 instituciones financieras quebradas, mientras los banqueros fortalecen y capitalizan sus empresas vinculadas a los bancos y sacan 16 000 millones de dólares al extranjero; se

---

<sup>21</sup><http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=293>.

anunció la dolarización de la economía, anclando la divisa en un nivel de 25 000,00 sucres.

Durante el período de Mahuad, el indicador de la pobreza se duplicó. El 73% de la población vivía en condiciones de pobreza, el desempleo en abril de 1999 llegó al 22%.

El costo de la canasta familiar básica para un hogar de cinco miembros llegó a valer tres millones de sucres mensuales;

La inflación en el período de enero a marzo de 1999 subió del 43% al 54%. Debido al incremento en el precio de combustibles, el transporte aéreo subió del 10% al 16%, el transporte terrestre, fue del 16% al 25% y 40%, según la clase. El 90% de la población estaba inconforme con la administración de Mahuad.

La decisión de Jamil Mahuad de dolarizar la economía del Ecuador fue un acto político para conservar el poder más que como una medida económica seriamente analizada, fue el comienzo del declive de este corto gobierno.

El 21 de enero se forzó la salida del presidente Jamil Mahuad, luego de la formación de un triunvirato por un lapso de pocas horas que culminó con la asunción de la presidencia por parte del Vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano.

## **B.- Gobierno de Gustavo Noboa**

Ingresó al poder como mandatario del Ecuador el 22 de enero del 2000 y culminó sus funciones el 15 de enero del año 2003. Asumió la presidencia del Ecuador tras la salida de Jamil Mahuad. Gustavo

Noboa continuó con las políticas de derecha iniciadas por su predecesor.

Los puntos destacables dentro del gobierno de Noboa fueron, el de mantener el sistema de dolarización; contrató la construcción del privado oleoducto de crudos pesados OCP; renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad; impulsó la renegociación de los Bonos Brady de la deuda externa.

Durante este gobierno se presentaron algunas irregularidades, como los casos:

La construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) a cargo de la empresa privada con el aval del gobierno.

La deuda externa pasa de 13 200 millones de dólares en el 2000, a 16 300 millones de dólares al finalizar el Gobierno. Se duplica la deuda externa privada, que pasa de 2 200 millones a 4 900 millones en el período.

### **C.- Gobierno de Lucio Gutiérrez**

Lucio Gutiérrez, dirigente del partido Sociedad Patriótica, gana las elecciones presidenciales de octubre del 2002, con el apoyo del Movimiento Pachacutik y del Movimiento Popular Democrático.

Asume la presidencia y forma un gabinete con la participación de banqueros y militares en los ministerios claves y la presencia de dirigentes indígenas en áreas sociales.

El Gobierno de Gutiérrez realizó los siguientes puntos importantes, Lucha contra toda forma de corrupción y fraude económicos cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros; establecimiento de un seguro universal de salud; dio dotación de vivienda subvencionada y vivienda prefabricada a cargo del Estado a cuatro millones de familias; creó una Agencia de Garantías del Emigrante para atender todas las necesidades, vigilar sus condiciones legales y laborales en los países de acogida.

El nepotismo fue el sello en este gobierno, familiares de Gutiérrez llegaron a ocupar altos cargos políticos en diferentes dependencias por lo que se generaron discordia y protestas.

En este período también se intentó la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, pero esto no se logró concretar.

La caída del gobierno de Lucio Gutiérrez, se dio el 20 de abril del 2005, como consecuencia de la llamada "Rebelión de los Forajidos" de Quito, Gutiérrez fue destituido por el Congreso del Ecuador por abandono del cargo y fue reemplazado por el Vicepresidente Alfredo Palacio.

#### **D.- Gobierno de Alfredo Palacio**

Ingresa al poder como mandatario del Ecuador el 20 de abril del 2005 y culminó sus funciones el 14 de enero del 2007, Palacio asume la presidencia luego que su compañero de fórmula fue derrocado por el movimiento forajido.

Luego de conocerse que las Fuerzas Armadas Ecuatorianas habían retirado su apoyo a Gutiérrez, Alfredo Palacio tomó posesión de la Presidencia ante una mayoría de diputados en un recinto utilizado por el Parlamento de modo provisional para reunirse.

Las principales acciones durante este período fueron declarar la caducidad con el contrato de la OXY, y la insistencia en las negociaciones para conseguir un TLC con los Estados Unidos. Se comienza a difundir información sobre los aspectos negativos de este tratado, en el cual se convertían en mercancía a recursos como la biodiversidad, el agua, los servicios, la salud, la educación, la sabiduría ancestral, a fin de que empresas transnacionales puedan apropiarse de los mismos.

### **E.- Gobierno de Rafael Correa**

El presidente Rafael Correa desde el 15 de enero 2007, se encuentra ejerciendo el Poder Ejecutivo.

Con una gran campaña presidencial, mostró un rechazo a la llamada “partidocracia” conformada por los políticos típicos. Su propuesta más consistente era la conformación de la Asamblea Nacional Constituyente.

El socialismo del Siglo XXI es la política de acción central del Presidente, la cual menciona que hacen falta seis condiciones para mejorar la situación de vida de los ecuatorianos. Tres de ellas son económicas: Valor, Equivalencia y Cibernética; y las tres condiciones restantes son socio-políticas: Democracia Participativa, Educación y Redistribución de la Riqueza.

El socialismo del siglo XXI, es participativo, radicalmente democrático y no contempla la eliminación de la propiedad privada.

El Plan de Gobierno del presidente Rafael Correa se sustenta en la utilización de los excedentes petroleros en inversión social y reactivación productiva. Existe una gran campaña permanente sobre las acciones de su gobierno en las que expresa que la equidad de los ciudadanos es su prioridad. Las principales acciones efectuadas en este gobierno han sido; impulsar a los microempresarios, mediante programas de financiamiento por el BNF y CFN el primer plan que se emprendió en este sector es la creación del programa 5-5-5; incrementó la recaudación tributaria, evitando la evasión de impuestos e incrementando la tributación; la reforma contempla cambios en el impuesto a la renta sobre todo el incrementar gastos deducibles para personas naturales y reducir la evasión en operaciones internacionales; aumento del Bono de Desarrollo Humano a \$30 dólares; después de ganar el Si para la implementación y reformas a la constitución de la república, Rafael Correa ganó las nuevas elecciones de 14 de junio de 2009, consolidándose su ganancia en las urnas en una sola vuelta; los problemas actuales del gobierno del presidente Rafael Correa fueron la terminación de los contratos vinculados con su hermano Fabricio Correa, Los debates sobre las nuevas leyes de Educación Superior y de Comunicación.

En la actualidad el gobierno del presidente Rafael Correa, a ayudado a la educación aportando libros de estudio gratuitos a las instituciones educativas de recursos escasos e instituciones fiscales, pero para Ediciones Ecu@futuro no representa amenaza debido a la gran demanda de textos educativos por parte de instituciones educativas fiscales y particulares.

### **3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO**

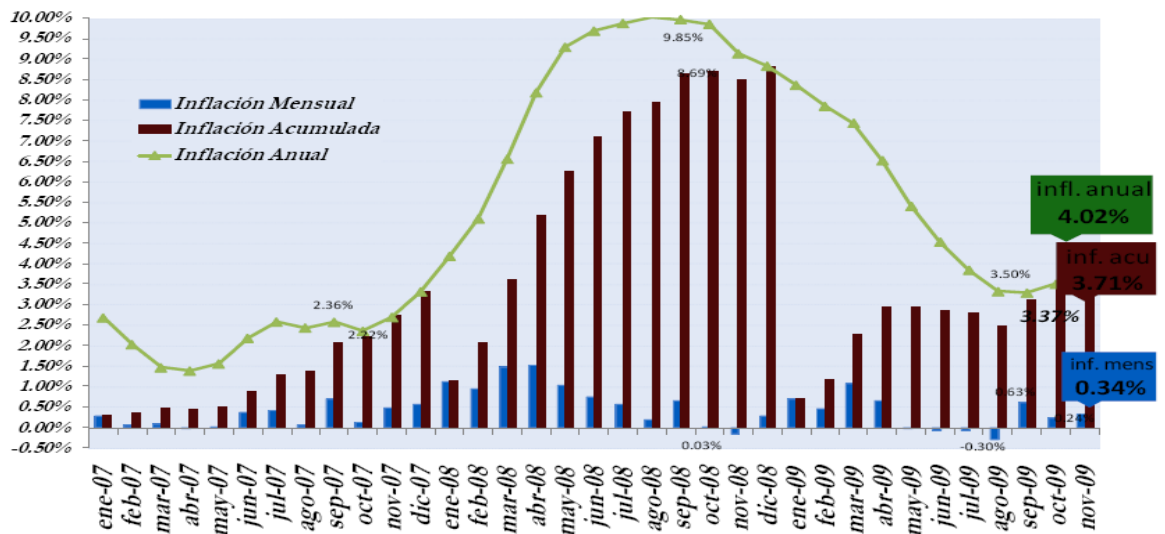
#### **A.- La inflación**

La inflación se mide valiéndose del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de la canasta básica que es un referente del consumo mínimo promedio que necesita una familia ecuatoriana para poder vivir. Esta estimación es realizada por el INEC.

El año 1999 se experimentó un fenómeno de hiperinflación en el país, el cual fue el motivo principal que llevó al país a adoptar la dolarización como medida para frenar este fenómeno. La economía trató de estabilizarse, la falta de moneda fraccionaria también se sumó al incremento de precios, en los años 2004-2005 se vivió una baja en la inflación radical, lo cual se reflejó en unos precios más constantes en los productos de la canasta básica; para el año 2006 no existió repunte alguno en el porcentaje de inflación en los productos, la estabilidad de la economía fue percibida tanto por los habitantes como por los inversionistas extranjeros, los precios de los servicios básicos se mantuvieron y también los correspondientes a los combustibles, en el año 2007 no repercutió en un aumento inflacionario drástico, en abril del 2007 se presenta el punto más bajo correspondiente al indicador de la inflación y la tendencia era a la baja, en mayo 2007 la inflación ha ido creciendo gradualmente El punto de inflación más alto se registró en agosto del 2008 y según se presenta la situación actual, el IPC registró una variación mensual positiva de 0.34% en noviembre de 2009, como consecuencia del incremento de precios de la canasta de bienes y servicios, en especial por efectos de la sequía y la

especulación entorno al feriado de Difuntos. Por su parte, la inflación anual fue de 3.71% y la acumulada de 4.02%, según presenta en los gráficos siguientes:

**GRÁFICO N°3**  
**INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL Y ACUMULADA**

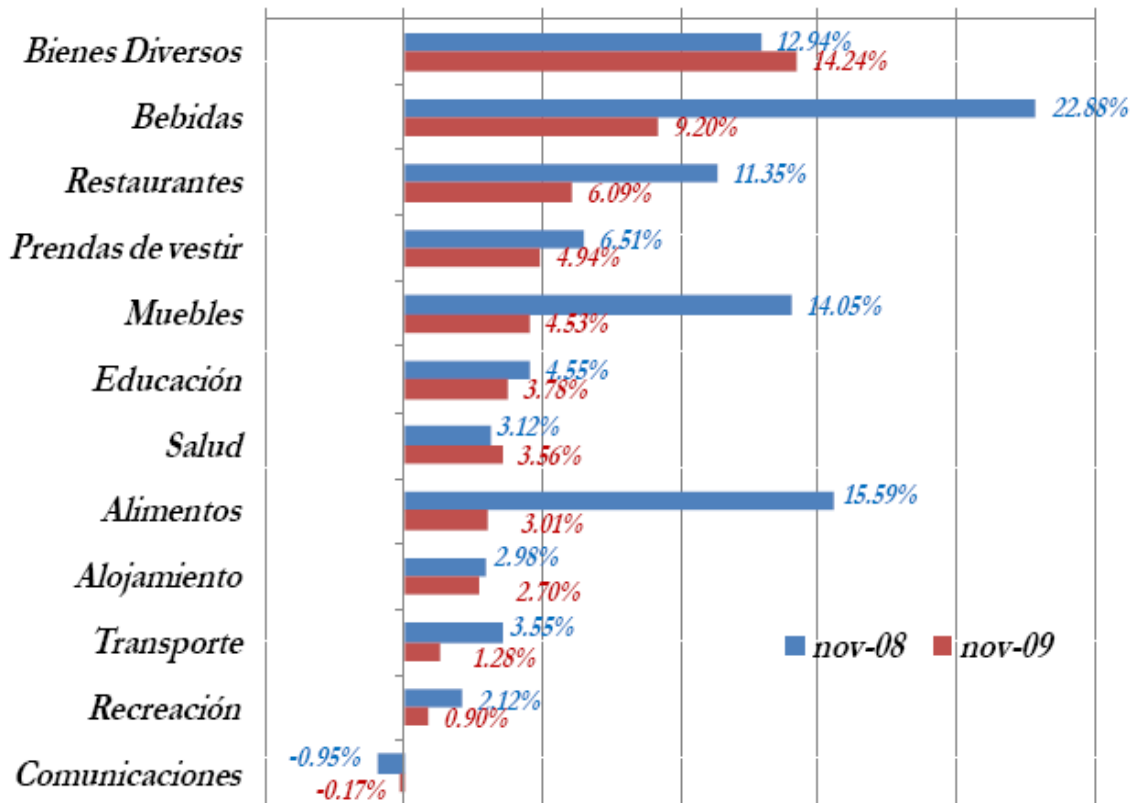


**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador



## GRÁFICO N°4

### INFLACIÓN ACUMULADA POR DIVISIONES DE CONSUMO



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

El impacto de la variación del índice inflacionario, en cuanto se refiere al giro del negocio del Ediciones Ecu@futuro, no ha sido significativo, puesto que en lo que se refiere a la venta de libros educativos, los precios se mantienen e incluso pueden reducirse dependiendo del avance de la tecnología. Sin embargo; existen barreras debido a que el Gobierno proporciona libros de estudio gratuitos, pero estos no son de buena calidad y de un aporte pedagógico excelente que los estudiantes necesitan para sus estudios.

## **B.- La Balanza Comercial**

La balanza comercial reporta una cifra, que es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país. Mediante la balanza comercial se puede dimensionar el nivel de competitividad nacional.

En el año 2000 debido a la fijación de la tasa cambiaria en un valor muy alto la balanza comercial es positiva pese a no haber generado tantas exportaciones, en el año 2001 y 2002 se registró una balanza comercial negativa.

Con la estabilidad generada por los siguientes gobiernos se incrementaron las exportaciones y uno de los principales factores que ha influido positivamente en la balanza comercial ha sido el aumento en el precio del barril de petróleo, que se ha mantenido en niveles históricos por un largo período.

Aunque la balanza se ha incrementado por cambios en cotizaciones de petróleo o de la moneda que se maneja en el país, no se ha generado un aumento real en plazas de trabajo, lo que se refleja en los índices de empleo que se han mantenido iguales e incluso han decrecido.

“El Ecuador ha mantenido resultados positivos en la Balanza Comercial con Estados Unidos durante la última década. Los principales productos de exportación a los Estados Unidos hasta abril del 2005 fueron, aceites crudos de petróleo, crustáceos, bananas, rosas, nafta, atún, cacao, flores, fuel oil y pescado congelado. Durante el 2005 se exportaron al mercado

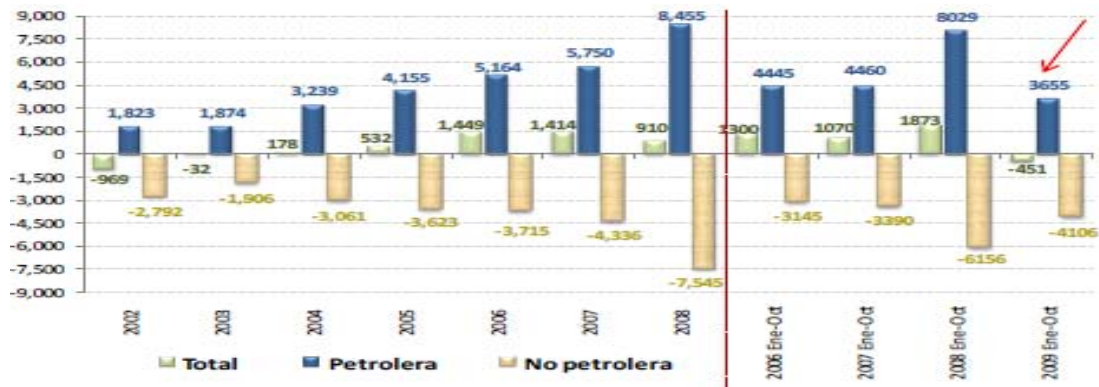
estadounidense 1335 subpartidas, por un valor que supera los 1000 millones de dólares”<sup>22</sup>.

“Si bien la balanza comercial petrolera entre enero a octubre de 2009, presenta un superávit de USD 3,655 millones, éste es inferior en USD 4,374 millones al observado en igual período de 2008.

Dicha reducción refleja la contracción del precio del crudo de un 47% y del volumen de exportación de un 6%. El precio promedio del barril de crudo se ubicó en 49,26 dólares para el período enero-octubre 2009, frente a 92,65 dólares entre enero y octubre de 2008.

El déficit de la balanza no petrolera se redujo en USD 2,050 millones con respecto a ene y octubre de 2008, como resultado de una disminución en las importaciones de bienes de consumo de 20%”<sup>23</sup>, según presenta en los gráficos siguientes:

**GRÁFICO N°5  
BALANZA COMERCIAL**

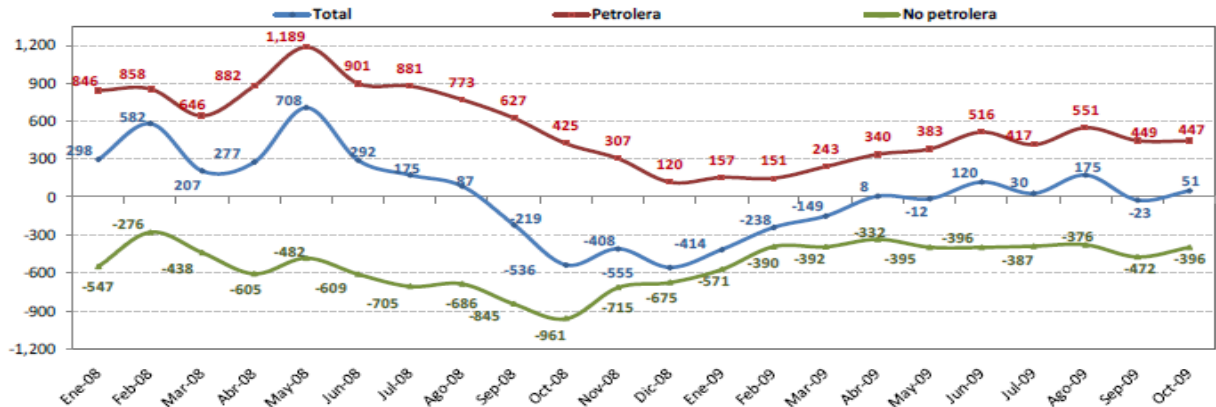


**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

<sup>22</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>.

<sup>23</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>.

## GRÁFICO N°6 BALANZA COMERCIAL MENSUAL



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Las relaciones que Ecuador tiene con Estados Unidos y otros países a los que exporta e importa mercaderías, son beneficiosas para Ediciones Ecu@futuro, le beneficiaría en la incursión en nuevos mercados no solo nacionales sino extranjeros, además beneficiaría en la importación de materia prima a bajos costos para dar un producto de calidad.

### 3.2.1.3. FACTOR SOCIAL

La necesidad de satisfacer las demandas sociales es a través de eficacia, eficiencia y productividad, entregando productos y servicios de alta calidad, a un bajo costo y que promueven al desarrollo humano.

Las editoriales se han convertido en empresas que ayudan al desarrollo social dando textos educativos de calidad y ayudando a fomentar la lectura en los estudiantes.

## **La Población Económicamente Activa (PEA)<sup>24</sup>**

Es la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo, cuenta con la capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo.

La información de la PEA se realiza sobre la base de los censos de población efectuados y de ahí se realiza proyecciones para actualizar dicha información recabada por el INEC.

La proporción de la PEA sobre la población total ha seguido una tendencia creciente en los últimos 9 años, pasando de 37,46 % en 2001 a 38,80 % en el 2009.

El crecimiento de la PEA se ha dado desde que se tiene reporte de censos poblacionales y en gran medida se ha incrementado por factores sociales tales como el aumento del trabajo del género femenino.

Debe también contemplarse la situación respecto a la masiva migración de compatriotas. A pesar de ello, el índice de desempleo es alto.

Si bien la PEA se incrementa, las oportunidades laborales no lo hacen en la misma proporción.

---

<sup>24</sup>[http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/regionales/dir\\_reg\\_lit/est\\_soc/enc\\_hog/emp\\_sub](http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/regionales/dir_reg_lit/est_soc/enc_hog/emp_sub)

**GRÁFICO N°7**  
**POBLACIÓN ECUATORIANA SEGÚN CENSOS Y**  
**PROYECCIONES EFECTUADAS**

Censos de población		
Años	Población	PEA
1974	6.521.710	2.278.346
1982	8.138.974	2.346.063
1990	9.697.979	3.327.550
2001	12.156.608	6.563.224

Proyecciones		
Años	Población	PEA
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	
2006	13.408.270	

**Fuente: INEC**  
**Elaborado por: INEC**

El incremento de la PEA acompañado de una constante generación de plazas de trabajo es favorable para Ediciones Ecu@futuro, puesto que significa crecimiento de las empresas en el país.

Es importante que este indicador tenga tendencia al alza, pero lastimosamente el hecho de que el indicador no revele la mencionada tendencia, implica mayor trabajo para lograr identificar nuevos clientes para Ediciones Ecu@futuro.

### **El Desempleo Y Subempleo<sup>25</sup>**

El desempleo es la parte de la PEA, que se encuentra involuntariamente inactiva, el índice de desempleo totaliza el porcentaje de trabajadores que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar que no pueden encontrar una ocupación.

---

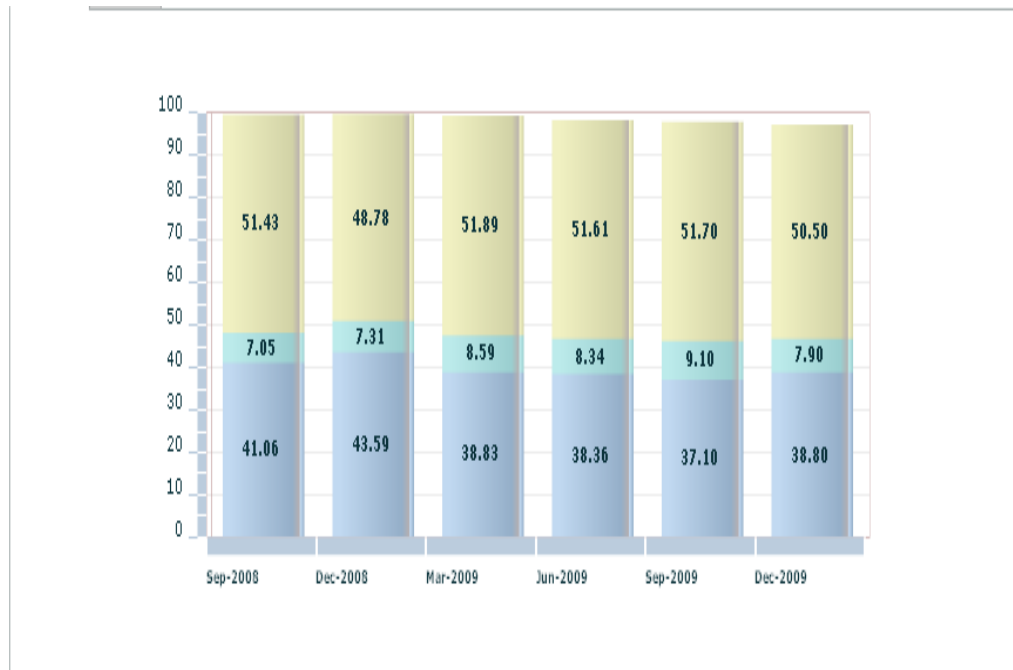
<sup>25</sup>[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/enc\\_emp\\_sub](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enc_emp_sub).

Cuando el indicador disminuye su valor, significa que se están creando puestos de trabajo, y viceversa, el Subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.

En septiembre de 2008, la tasa de desempleo alcanzó el 7,05% por la inestabilidad económica, por la crisis mundial, en el año 2009 el sector inmobiliario del mundo se vio afectado por la crisis mundial, llega a su punto máximo de 9,10%, pese a que las condiciones de la economía fueron evaluadas como crecientes, se evidencia la contratación de personal a salarios ínfimos.

La economía ecuatoriana muestra una tasa de desempleo alta e inflexible; tiene a casi la mitad de la población económicamente activa con empleos parciales, subpagados u ocupados en tareas que no agregan valor a la economía. Solamente la mitad de la PEA tiene un empleo adecuado.

**GRÁFICO N°8**  
**TENDENCIA DE LAS TASAS DE DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y**  
**DESEMPLEO NACIONAL**



Fuente: INEC

[Guardar gráfico](#)

Ocupación
  Desempleo
  Subempleo

Tipo de encuesta : 
  Mensual (3,960 viviendas)
  Trimestral (6,876 viviendas)
  Anual (20,220 viviendas)

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** INEC

La tendencia del desempleo y subempleo se encuentra a la baja, con las nuevas regulaciones sobre la eliminación de la tercerización y del trabajo por horas se ha incorporado formalmente a muchos trabajadores a las empresas para que tengan los beneficios pertinentes que manda la ley.



Los esfuerzos realizados por el sector empresarial para hacer frente a la apertura económica y agresiva competencia en el mercado internacional han estimulado la incorporación de tecnologías y maquinarias más modernas que requieren, cada vez, de menos trabajadores.

En el campo estudiantil son muy indispensables los textos de ortografía, lenguaje y comunicación, son una herramienta necesaria para llevar a cabo las actividades de aprendizaje.

Ante esta tendencia, una editorial que hace libros para el estudio, se ve en la necesidad de realizar cada vez mejores libros que contengan material de aprendizaje fácil, para que los estudiantes adquieran conocimientos fundamentales y practicos.

### **3.2.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO**

#### **➤ Internet, Software y Hardware**

Ya que el internet es una herramienta muy importante en las empresas, se debe tener en cuenta las características de éste y el proveedor que lo proporciona, debido a que es una herramienta muy útil para realizar negocios, transacciones bancarias, compras online, ventas online con todo mundo.

El Internet a la empresa le da un aspecto innovador. Lo que la llevará a ser más competitiva frente a sus competidores tradicionales. Ya que está demostrado que son aquellas empresas más innovadoras las que obtienen mejores cuotas de mercado.

La implementación de software aplicable a una editorial mejorará su eficiencia y eficacia y le da un valor agregado en lo referente a diseño, producción y contabilidad.

La implementación de hardware el Ediciones Ecu@futuro ayudaría en lo referente a su proceso de diseño ya que en la actualidad los avances tecnológicos cada día son mayores, le permitirá realizar trabajos con mayor rapidez y a su vez conjuntamente con la instalación de un software adecuado esto le permitirá realizar mayor número de productos.

➤ **Maquinaria y Equipo**

Actualmente se tiene una completa oferta tecnológica y de maquinaria avanzada en lo referente a impresiones de textos, con la capacidad de cubrir todas las necesidades en esta área, sin la utilización de placas y una impresión de gran calidad.

Generalmente esta maquinaria es de origen Estadounidense, Alemán, Chino, entre otros, ofrecen diferentes tipos de maquinaria para la impresión, el colado y empastado de los libros; con el objetivo de garantizar procesos seguros y productos de calidad que favorezcan la competitividad en el mercado mediante la reducción de costos operacionales.

Ediciones Ecu@futuro actualmente posee una máquina Heidelberg Offset 46 GTO-42 Full Color, que le permite imprimir 85 000 textos aproximadamente al años, esta maquinaria utiliza placas para la impresión.

Debido a los altos costos de las maquinarias Ediciones Ecu@futuro no ha implementado maquinaria de última generación.

### 3.2.1.3. FACTOR LEGAL

El aspecto legal influye en la empresa por las leyes que rigen el funcionamiento de ésta, la función judicial es ejercida por diversos órganos que tienen definidos sus competencias y las ejercen de forma independiente, las siguientes leyes ecuatorianas y la modificación de las mismas afectarían significativamente a la normal operación de la Empresa:

- **Ley de Régimen Tributario Interna<sup>26</sup>**.- Es la ley que regula todo lo perteneciente a la relación jurídico tributario.
- **Ley de Seguridad Social<sup>27</sup>**.- Establece los derechos y obligaciones, de la prestaciones de servicios, la estructura administrativa y demás lineamientos que deberá cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado
- **Ley de Propiedad Intelectual<sup>28</sup>**.- El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

---

<sup>26</sup>

[http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=441&id=4140&option=com\\_content&task=view](http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=441&id=4140&option=com_content&task=view)

<sup>27</sup>

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley\\_Seguridad\\_Social.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley_Seguridad_Social.pdf)

<sup>28</sup><http://www.cetid.abogados.ec/archivos/80.pdf>

- **Ley del Libro**<sup>29</sup>.- La Ley, ampara y declara de interés nacional, la creación literaria, la producción, edición y difusión del libro, como medio fundamental para consolidar la identidad nacional y el desarrollo socio-educativo de la población.
- **Ley de Compañías**<sup>30</sup>.- contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Ediciones Ecu@futuro se basa en las leyes anteriormente mencionadas, para realizar sus actividades cotidianas y poder estar amparado bajo estas sin perjudicar a terceros.

### **3.2.2. INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES**

#### **3.2.2.1. CLIENTE**

Ediciones Ecu@futuro durante sus años de operación ha logrado tener una cartera de clientes conformada por 559 instituciones educativas del sector público y sector privado. Las ventas de los textos han sido locales y en otras ciudades del Ecuador.

Los siguientes son los principales clientes que Ediciones Ecu@futuro brinda sus textos:

---

<sup>29</sup> [http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=4051](http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4051)

<sup>30</sup> <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

**CUADRO N° 9**  
**LISTA DE CLIENTES 1**

<b>Ciudad</b>	<b>N° de Unidades Educativas</b>
Alangasi	3
Alluriquin	1
Aloag	1
Aloasi	1
Ambato	21
Angamarca	1
Ascázubi	1
Atuntaqui	7
Azogues	2
Babaoyo	5
Buena Fé	1
Calacalí	1
Cayambe	4
Checa	3
Colta	2
Cotacachi	1
Cuenca	37
El Corazón	1
El Empalme	6
Guanujo	1
Guaranda	6
<b>Total</b>	<b>106</b>

**Fuente:** Ediciones Ecu@futuro

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

**CUADRO N° 10**  
**LISTA DE CLIENTES 2**

<b>Ciudad</b>	<b>N° de Instituciones Educativas</b>
Guayaquil	74
Guayllabamba	3
Ibarra	32
Latacunga	9
Loja	4
Machachi	11
Minas	1
Mocache	1
Mocha	1
Otavalo	11
Pifo	2
Pimampiro	1
Pintag	1
Puéllaro	1
Quevedo	12
Quinche	5
Quito	242
Riobamba	25
Salcedo	1
San Carlos Los Ríos	1
Sangolquí	3
Saquisilí	1
Santo. Domingo	2
Tabacundo	1
Tambillo	1
Tulcán	1
Tumbaco	1
Urcuquí	1
Uyumbicho	1
Ventanas	3
<b>Total</b>	<b>453</b>

**Fuente:** Ediciones Ecu@futuro

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

**CUADRO N° 11**  
**LISTA DE INSTITUCIONES QUE PROVEE**

<b>Instituciones</b>	<b>N° de Instituciones</b>
Escuelas	14
Colegios	521
Institutos	10
Liceos	12
Universidades	2
Total	559

**Fuente:** Ediciones Ecu@futuro

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

Los textos que Ediciones Ecu@futuro proveen, han tenido gran aceptación por los clientes.

**3.2.2.2. PROVEEDOR**

Ediciones Ecu@futuro tiene diferentes proveedores, los que aportan para el desarrollo del giro de negocio.

Los siguientes son los principales materiales que se utilizan en las instalaciones:

**CUADRO N° 12**  
**LISTA DE MATERIALES**

N°	LISTADO DE PROVEEDORES	MATERIAL QUE PROVEE
1	PROPANDINA	Papel Bond de 60 gramos Papel Bond de 75 gramos Papel Bond de 90 gramos Papel Bond de 115 gramos Papel Couche de 115 gramos Papel Couche de 150 gramos Papel Couche de 200 gramos Papel Plegable .12 de 205 gramos
2	DISPAPELES	Papel Bond de 60 gramos Papel Bond de 75 gramos Papel Bond de 90 gramos Papel Bond de 115 gramos Papel Químico original y copia
3	GRAFICENTRO	Tintas Cyan, Magenta, Yellow y Negro
4	IRIS DIGITAL	Borrador de Placas Desengrasante de placas Tinta de placas Placas de metal A3
5	ROCHESTER	Agua Agua de fuente Disolvente Liquido Printex Guantes Tiñer
6	MEGAPIXL	Borrador de Placas Desengrasante de placas Tinta de placas Placas de metal A3 Mantilla de Impresión Goma para Placas
7	SINCLAIR	Tintas Cyan, Magenta, Yellow y Negro Placas de Poliéster
8	SUMIGRAFICAS	Tintas Cyan, Magenta, Yellow y Negro
9	GRAFIFSUR	Tintas Cyan, Magenta, Yellow y Negro Agua de fuente Disolvente
10	VERNAZA GRAFICAS	Tintas Cyan, Magenta, Yellow y Negro

**Fuente:** Ediciones Ecu@futuro  
**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.



### 3.2.2.3. COMPETENCIA

La nueva era de tecnología con precios más accesibles, permite que existan empresas dedicadas a la producción y distribución de libros educativos en el país.

Ediciones Ecu@futuro no tiene definida una lista de competencia, me permito señalar entre las principales empresas editoriales que son competencia tenemos:

**CUADRO N° 13**  
**LISTA DE COMPETENCIA**

N°	Competencia
1	Grupo Santillán
2	Eskeletra Editorial
3	Editorial Época
4	Grafiti Ofset
5	Grupo Editorial Norma
6	Don Bosco
7	Editorial El Conejo
8	Editorial Planeta S.A.
9	Editorial EDINUM
10	Editorial EDITEXPA
11	Ministerio de Educación

**Fuente:** Varios

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

### 3.2.2.4. PRECIO<sup>31</sup>

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios.

---

<sup>31</sup><http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml>

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente.

Los precios que Ediciones Ecu@futuro poseen en sus textos, de manera genérica son los siguientes:

**CUADRO N° 14**  
**LISTA DE PRECIOS**

<b>Productos</b>	<b>Precio USD</b>
Lecturas	4,00
Novelas ecuatorianas	4,50
Ortografías	5,50

**Fuente:** Ediciones Ecu@futuro

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

Ediciones Ecu@futuro tiene oportunidades de sobresalir en el mercado editorial, ya que cuenta con una cartera amplia de clientes, adicionalmente una de las principales competencias es el Ministerio de Educación, ya que ellos se encargan de la distribución de libros escolares gratuitos a instituciones educativas, en la actualidad el Ministerio se encuentra en un proceso de convocatoria a concurso para obtener una empresa que imprima sus libros; esto no afecta a Ediciones Ecu@futuro, ya que los textos que distribuye el Ministerio de Educación son para escuelas y colegios de escasos recursos, teniendo mayor oportunidad en las instituciones particulares y también en las instituciones públicas.

## CAPÍTULO IV

### 4. AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 4.1. GENERALIDADES

##### 4.1.1. CONCEPTO<sup>32</sup>

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y economía de la gestión empresarial (desempeño de la administración). 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<sup>33</sup>

“Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con

---

<sup>32</sup>BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, septiembre 2008; Quito, Ecuador pag. 1/6

<sup>33</sup>[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas”.

Los grados de eficiencia, eficacia y economía en el logro de objetivos organizacionales son determinados mediante el examen de Auditoría de Gestión.

Este tipo de auditoría principalmente permite evaluar objetivos y planes organizacionales, así como también políticas adecuadas y su cumplimiento. Por otro lado la evaluación de los controles internos logra identificar las falencias actuales de la Empresa.

Con el correcto diseño de un plan de trabajo adecuado a las circunstancias particulares del ente, los resultados de este tipo de auditoría permiten a la gerencia apreciar y tomar acciones para mejorar los términos ya mencionados de eficiencia, eficacia y economía al desempeño organizacional. La ventaja de ver a la Empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones con el cliente.

El resultado central de este tipo de auditoría constituye las recomendaciones planteadas por el auditor al área o áreas auditadas. La implantación de dichas recomendaciones es considerada importante para el logro de los propósitos empresariales y es de absoluta responsabilidad de la gerencia.

## **4.2. FASES DE AUDITORÍA**

De conformidad con la normativa de auditoría vigente, el proceso de la auditoría comprende las fases de: planificación, ejecución del trabajo y comunicación de resultados. A continuación se detallan las mismas.

### **FASE I**

#### **4.2.1. PLANIFICACIÓN<sup>34</sup>**

La planificación de la auditoría implica la creación de una estrategia global para administrar el proceso de Auditoría Integral, por lo que incluye conceptos como naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría. De igual manera la planeación permite disponer adecuadamente del equipo profesional con el que se cuenta.

Es en esta fase donde el auditor identifica las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen. Por esto se realiza una evaluación preliminar del nivel de riesgos y se establece la profundidad del examen de auditoría. En pocas palabras se puede decir que el auditor planifica para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios y para recabar información acerca de la gestión de la entidad. La naturaleza y alcance de la planificación pueden variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el nivel organizacional.

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los

---

<sup>34</sup><http://www.ccp-sucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC-NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec300planeacion.pdf>

objetivos propuestos utilizando los recursos estrictamente necesarios. Por tal motivo, esta actividad recaerá en los miembros más experimentados del grupo. La planificación se realiza en dos etapas detalladas a continuación: planificación preliminar y planificación específica.

#### **4.2.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas. Su propósito es identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la elaboración de una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, prosigue con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la Unidad de Auditoría.

Para iniciar una auditoría el jefe de la unidad operativa emitirá la "orden de trabajo" autorizando su ejecución, la cual contendrá:

- Objetivo general de la auditoría.
- Alcance de la auditoría.
- Nómina del personal que inicialmente integra el equipo.
- Tiempo estimado para la ejecución.
- Instrucciones específicas para la ejecución.

Para la planificación preliminar, es preferible que el equipo esté integrado por el Supervisor y el Jefe de Equipo. Posteriormente,

dependiendo de la complejidad de las operaciones y del objetivo de la auditoría, se designarán los profesionales requeridos para la planificación específica y la ejecución del trabajo.

#### **4.2.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación comprenderá:

- **Desarrollo del objetivo de la auditoría.-** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- **Estudio del ente a auditar.-** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.

- **Relevancia del control interno.-** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
  
- **Determinación de la importancia, significación y riesgo.-** Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.
  
- **Determinación de los procedimientos a aplicar.-** Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.
  
- **Recursos a comprometer.-** Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.
  
- **Programas de Auditoría.-** El Auditor Jefe, tiene la responsabilidad de elaborarlo, detallando el trabajo a realizar en cada área y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados los mismos.



## **FASE II**

### **4.2.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

La fase de ejecución del trabajo se basa exclusivamente en el cumplimiento de los programas elaborados en la planificación específica así como el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de auditoría.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

- Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo.
- Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
- Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
- Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
- Informe de supervisión técnica de la auditoría.

#### **4.2.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica los procedimientos a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo

con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo. Conjuntamente con el plan se elabora el cronograma de trabajo en el que constan los responsables de su ejecución.

El Programa de Auditoría debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo.

El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los procedimientos de Auditoría.

Entre las características que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Debe ser sencillo y exhaustivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

- En el programa de trabajo puede incluirse pruebas de cumplimiento y sustantivas

#### **4.2.2.1.1. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO<sup>35</sup>**

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos están siendo aplicados tal como fueron establecidos. Estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos.

Sin embargo, el auditor puede decidir no confiar en los mismos si ha llegado a la conclusión de que:

a) Los procedimientos no son satisfactorios para este propósito.

b) El trabajo necesario para comprobar el cumplimiento de los procedimientos descritos es mayor que el trabajo que se realizaría en el caso de no confiar en dichos procedimientos. Esta última conclusión puede resultar de consideraciones relativas a la naturaleza, los métodos de procedimiento de datos que se estén usando y los procedimientos de auditoría que puedan ser aplicados al realizar las pruebas sustantivas.

La naturaleza de los procedimientos de control interno de la empresa y la evidencia disponible sobre su cumplimiento

---

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/auditor/auditor.shtml>

determinan, necesariamente, la naturaleza de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

Las pruebas de cumplimiento están íntimamente interrelacionadas con las pruebas sustantivas y, en la práctica, los procedimientos de auditoría suministran, al mismo tiempo, evidencia de cumplimiento de los procedimientos de control interno de la empresa, así como la evidencia requerida de las pruebas sustantivas.

#### **4.2.2.1.2. PRUEBAS SUSTANTIVAS<sup>36</sup>**

Son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por la empresa auditada. Las pruebas llevadas a cabo para comprobar que el sistema del control interno funciona correctamente se las denomina pruebas o procedimientos de cumplimiento.

El control interno comprende el plan de organización del conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan la entidad. Las pruebas sustanciales se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

---

<sup>36</sup> <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/1z.htm>

- **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

#### **4.2.2.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

##### **4.2.2.2.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO<sup>37</sup>**

Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión y administración de la empresa.

El control interno se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la empresa.

Estos tipos de controles tienen una incidencia concreta en el marco de la actividad del negocio, pero si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre

---

<sup>37</sup> <http://ecuadorimpuestos.com/content/view/74/30/>

el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente.

Cabe señalar que la organización deberá hacer un máximo esfuerzo para asegurar que el Sistema de Control Interno se ajuste a su misión y que genere los resultados esperados.

Los objetivos del control interno son:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de procesos que realiza la empresa, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

#### **4.2.2.2.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO**

El Control Interno es de dos tipos, Administrativo y Contable:

##### **Control Administrativo.-**

Este tipo de control se lo conoce como operativo y está relacionado con la eficiencia en las operaciones conjuntamente con las políticas de la dirección. Este tipo de control contempla las diferentes acciones de los empleados que influyen en la eficiencia operativa y que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Un buen Sistema de Control Interno contempla:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que se pueda llevar a cabo el plan proyectado.

Este control se clasifica en:

- **Control operativo.-** Está relacionado con las actividades que realiza el personal para poder alcanzar eficiencia, eficacia y economía, es decir alcanzar objetivos maximizando la utilización de recursos y al menor costo.
- **Control estratégico.-** Está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales.

### **Control Contable.-**

Este tipo de control logra establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación

financiera, comprobando que en todo el proceso contable se observó y cumplió las normas prescritas por las autoridades competentes y los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

#### **4.2.2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO**

##### **4.2.2.3.1. COSO I<sup>38</sup>**

El informe COSO fue propuesto en 1992 y marca con claridad principios y bases para el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno. Para dar una aplicación práctica al informe COSO se requiere que se clasifiquen los resultados de la auditoría según los términos del marco COSO, y que dicha información se utilice en los informes de más alto nivel para la conducción de la entidad.

De acuerdo con COSO, los tres objetivos primarios de un Sistema de Control Interno son:

- Asegurar operaciones eficientes y eficaces.
- Emitir informes financieros exactos.
- Cumplimiento de las leyes y la normativa aplicable.

Los componentes esenciales de un Sistema de Control Interno eficaz propuesto por COSO son:

---

38 [http://www.asofis.org.mx/mejores\\_practicas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf)



**El ambiente de control.-** establece el fundamento para un Sistema de Control Interno proporcionando la estructura y disciplina fundamentales.

**Evaluación del riesgo.-** implica la identificación y análisis por parte de la conducción de los riesgos relevantes para lograr los objetivos predeterminados.

**Actividades de control.-** también llamadas políticas, procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos de la conducción y que se cumple con las estrategias para mitigar los riesgos.

**Información y comunicación.-** sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.

**Supervisión.-** cubre los descuidos externos de los controles internos por parte de la conducción o terceros externos al proceso.

Los cinco componentes del control deben ser evaluados antes de emitir una opinión sobre el diseño y la eficacia del Sistema de Control Interno de la entidad. Por lo tanto, el proceso requiere que se trate a cada componente COSO en todas las auditorías.

Para definir cada elemento de acuerdo con COSO, se identifica varios factores de control que se utilizan para clasificar la eficacia de los controles. La clasificación de los

controles se restringe a satisfactorios o insatisfactorios. Criterios predefinidos guían las clasificaciones que se asignan. Es fundamental basarse en evidencia de auditoría confiable y utilizar la documentación de los papeles de trabajo. Si los controles brindan seguridad razonable de que se pueden lograr los objetivos de la conducción, se asigna una clasificación satisfactoria. Se utiliza una clasificación insatisfactoria si los controles no brindan tal seguridad.

#### **4.2.2.3.2. COSO ERM<sup>39</sup>**

El Coso ERM tiene como objetivo de mejorar la identificación de riesgos y los procedimientos de análisis de riesgo, requiere de procesos adecuados para manejar y monitorear riesgos ERM.

Toda organización, con ó sin fines de lucro, existe para agregar valor a sus grupos de interés.

El valor es creado, preservado ó erosionado por decisiones del Management en todas las actividades, desde la definición de estrategias hasta operar el día a día de la empresa.

El COSO ERM provee mayores capacidades para:

- Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia.
- Conectar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos.

---

<sup>39</sup>[http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/Coso%20ERM2.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf)

- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar riesgos cruzados.
- Proveer respuestas integrales a riesgos múltiples.
- Dimensionar oportunidades
- Racionalizar el capital.

Es un proceso que incluye:

- Identifica potenciales eventos que pueden impactar en los objetivos.
- Evalúa los riesgos y da respuesta.
- Considera los riesgos en la formulación de la estrategia.
- Se debe aplicar el ERM a través de toda la empresa.
- Gestiona los riesgos considerando el nivel de apetito ó aversión al riesgo de la organización.
- Logra una visión del portafolio de riesgos a nivel de la compañía.

En el COSO ERM las categorías de objetivos son:

- Estratégicos
- Operacionales
- De Información
- De Cumplimiento

Los componentes del Coso ERM son:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos

- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

**Ambiente de control.-** Establece una cultura de riesgo en la organización.

**Establecimiento de objetivos.-** Se aplica cuando el management considera la estrategia de riesgos en la formulación de los objetivos.

**Identificación de eventos.-** Disminuir los Riesgos y Oportunidades:

- Riesgo.- Sucesos que pueden tener un impacto negativo.
- Oportunidad.- Eventos que pueden tener un impacto positivo.

Determina cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su perfil de riesgo.

**Evaluación de riesgos.-** Evalúa los riesgos desde dos perspectivas Probabilidad e impacto

**Respuesta a los riesgos.-** Identifica y evalúa las posibles respuestas al riesgo: Transferir, Compartir, Reducir, Aceptar

**Actividades de control.-** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta al riesgo, así como otras directivas de la entidad, son aplicadas

**Información y Comunicación.-** La información es necesaria en todos los niveles de una entidad para identificar, evaluar y responder al riesgo.

**Monitoreo.-** Monitorear la efectividad en curso de los otros componentes del ERM, a través de actividades de monitoreo durante el proceso, evaluaciones por separado.

#### **4.2.2.4. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Las herramientas de evaluación de control interno son ayudas para el auditor, para llevar a cabo el proceso de control de la empresa las cuales son:

##### **4.2.2.4.1. NARRATIVAS**

Es la narración o descripción por escrito de las operaciones que se realizan en cada área de actividad de la empresa; éste método 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.

En la descripción deben quedar detalladas en forma clara y concisa todas las debilidades de control interno. Puede ser

un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.

La narrativa puede llegar a reflejar otra realidad, dependiendo de la calidad de síntesis y narración con la que cuenta quien elabora el papel de trabajo, por lo cual el Auditor Jefe debe revisar minuciosamente la redacción de la misma, a fin de evitar incomprensiones del lenguaje utilizado.

Como se muestra el ejemplo en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 15**  
**EJEMPLO DE NARRATIVA**

<b>APJ ASOCIADOS AUDITORES</b> <b>NARRATIVA DE CONTROL INTERNO</b>
Procedimiento: Cliente: Nombre y cargo del personal entrevistado:
<b>Narración detalla del procedimiento</b>
Preparado por: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Fecha: _____

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

#### **4.2.2.4.2. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

Son una de las formas de recopilación de información de mayor utilización para el auditor, consiste en la recopilación de datos mediante preguntas impresas en cédulas o fichas, los cuestionarios pueden contener diferentes tipos de preguntas por lo que ofrece una gran ventaja.

El cuestionario puede ser planteado con preguntas cerradas, de opción de rangos, inclusive puede incluir preguntas testigo para comprobar la veracidad de las otras respuestas.

Esta técnica facilita la recopilación de la información y no se necesitan muchas explicaciones ni una gran preparación para aplicarlos, el tipo de preguntas evitan la dispersión de la información requerida y ayudan a captar mucha información en poco tiempo por su diseño es de rápida aplicación.

A continuación se muestra un ejemplo de cuestionario de control interno:

**CUADRO N° 16**  
**EJEMPLO DE CUESTIONARIO**

<b>APJ Y ASOCIADOS AUDITORES</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>						
Procedimiento:						
Cliente:						
Nombre y cargo del personal entrevistado:						
PREGUNTAS	RESPUESTA					
	SI	NO	N/A	PUNTAJE TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	OBSERVACIONES
	1.					
2.						
Preparado por: _____ Fecha: _____						
Revisado por: _____ Fecha: _____						

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

**4.2.2.4.3. FLUJODIAGRAMACIÓN**

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan. Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección. También, a través del diagrama de flujo, es posible mostrar la separación de deberes, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro del sistema.


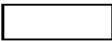

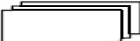






Los flujogramas son importantes en toda organización y departamentos, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada y bien distribuida en las personas. La selección de los símbolos depende del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta. Al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma, por lo cual hay que tener especial cuidado en el planteamiento y diseño.

En el gráfico siguiente se muestra los símbolos que se utilizan para elaborar flujogramas y un ejemplo:

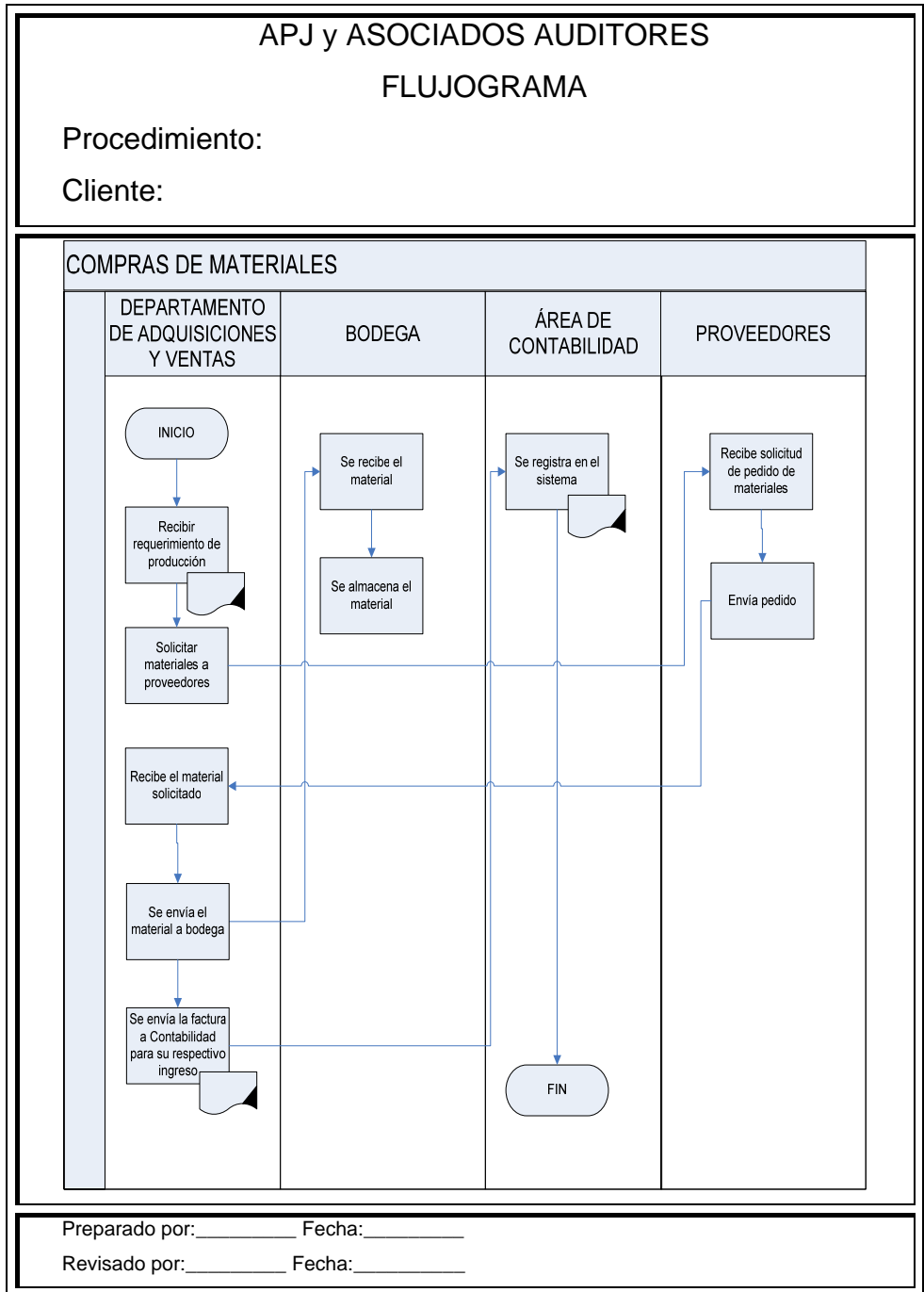
### GRÁFICO N° 9

#### SIMBOLOGÍA PARA DISEÑAR FLUJOGRAMA

	Entrada.
	Operación.
	Documento.
	Documento originado en el área.
	Decisión.
	Línea de flujo físico.
	Línea de flujo operacional.
	Archivo.

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

**CUADRO N° 17**  
**EJEMPLO DE FLUJOGRAMA**



**Fuente:** Proceso Ediciones Ecu@futuro  
**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

## 4.2.2.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO

### 4.2.2.5.1. MEDICIÓN DE RIESGOS

La presencia de riesgos se da en cualquier sistema o proceso que se ejecute, la evaluación de los riesgos incluye en primera instancia la identificación de los mismos y el cálculo de su impacto en la organización, con el fin de medir a dichos riesgos se los ha clasificado de la siguiente manera:

**Riesgo Inherente.-** es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización. Este tipo de riesgo no puede ser modificado por el Auditor e inclusive es difícil tomar acciones para poder mitigarlo.

Los siguientes son factores que aumentan el riesgo inherente de una organización:

- Presencia de operaciones no rutinarias cotidianamente como venta de bienes de uso o de desechos.
- Falta de actitud de la gerencia para implementar y mantener sistemas adecuados de control interno.
- El nivel profesional que tiene el personal que labora.
- El nivel tecnológico de la organización.

Al determinar el nivel de pruebas sustantivas requeridas, el Auditor Interno debe tener en cuenta:

- La evaluación del riesgo inherente.
- La conclusión sobre riesgos de control a la que se llega luego de las pruebas de cumplimiento.

Cuanto más exhaustiva es la evaluación del riesgo inherente y de control, mayor es la evidencia de auditoría que debería obtener el Auditor Interno mediante la ejecución de los procedimientos sustantivos de auditoría.

**Riesgo de Control.**- es aquel que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos.

Cuando se realiza una evaluación al nivel de control que se presenta en la organización se pueden interpretar segundos rangos en los que se encuentra el nivel de riesgo. La siguiente matriz muestra los porcentajes de control y categoría que representan:

**CUADRO Nº 18**  
**MATRIZ DE MEDICIÓN DE RIESGO**

<b>Rango</b>	1-50%	51-75%	76 -> %
<b>Riesgo</b>	Alto	Medio	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Medio	Alto

**Elaborado por:** Oscar Andrés Parra J.

Y la fórmula para determinar la calificación del riesgo:

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

NC = Nivel de confianza

CT= Calificación Total

PT = Puntaje Total

Con un juicio profesional el auditor debe evaluar el riesgo de auditoría y debe diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

**Riesgo de Detección.-** es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

**Riesgo de Auditoría.-** Constituye el riesgo de formular una opinión de auditoría incorrecta cuando existe un error significativo. La planificación y correcta ejecución de las pruebas por parte del auditor permiten reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable. El trabajo del auditor es el reducir la posibilidad de emitir una opinión inadecuada. La fórmula para el cálculo del riesgo de auditoría es la siguiente:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} \times \text{Riesgo de Control} \times \text{Riesgo de Detección}$$

#### **4.2.2.5.2. INFORME DE CONTROL INTERNO**

El Informe de Control Interno comprende un resumen de la evaluación del Sistema de Control Interno, así como los riesgos detectados por auditoría los cuales son plasmados y comunicados a la gerencia. Con la identificación de los riesgos, la gerencia puede implementar modificaciones para que las operaciones puedan realizarse de la manera más beneficiosa para la organización.

#### **4.2.2.6. APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

Las técnicas de auditoría son los métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia competente y suficiente que sustente sus opiniones y conclusiones.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables al funcionamiento de los procesos de la organización. Las técnicas de auditoría se refieren a las herramientas de trabajo del auditor. Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas escogidas no son adecuadas, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución.

La aplicación de procedimientos tiene que ver con tres ámbitos: la naturaleza, que se refiere al tipo de procedimiento que se va a llevar a cabo; el alcance, que es la amplitud que se da a los procedimientos o la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente; y la oportunidad, que es la época en que deben aplicarse los procedimientos al estudio.

#### **4.2.2.7. PAPELES DE TRABAJO**

Papeles de trabajo son cédulas y documentación fehaciente que contiene la información obtenida por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales se sustenta la opinión que se emite al suscribir el informe. Constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe.

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular.

Si bien los papeles de trabajo son del auditor, éste queda obligado al secreto profesional que estipula no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión (a menos que lo autorice él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas).

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.

- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.

#### **4.2.2.8. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Se dividen en financieros y no financieros.

##### **Financieros**

Los indicadores financieros son relaciones de cifras exactas de los estados financieros y otros informes de la empresa. El objetivo de estos es dar una idea sobre el comportamiento de la empresa. Al relacionar los indicadores financieros y comparándolos con alguna referencia se puede evaluar el desempeño de la organización o de una de sus partes. También se pueden evidenciar desviaciones y llegar a proponer acciones correctivas.

La interpretación de los resultados debe estar en función a las actividades, organización y controles internos de la empresa y de igual manera se incluyen los factores internos y externos que influyen en su operación.



## **No Financieros**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestran aspectos del desempeño de la gestión empresarial en términos de eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias. El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (mejores resultado al menor costo).
- Las cualidades y características de los productos y servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

### **4.2.2.9. HOJA DE HALLAZGOS**

Son los papeles de trabajo que documentan los hallazgos encontrados. Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el examen de auditoría.

La estructura de la hoja de hallazgos comprende el título del hallazgo, luego los atributos (condición, criterio, causa, efecto), y

posteriormente se indicarán la conclusión sobre el hallazgo y finalmente harán las recomendaciones pertinentes.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la materialidad).

### **Condición**

Es la descripción de la realidad encontrada, es decir, aquello que el auditor encuentra en el desarrollo del examen.

### **Criterio**

Describe el marco de referencia con el que se compara la condición para encontrar divergencias con lo que debe ser. Se compara con leyes, reglamentos, cartas, circulares, memorandos, procedimientos, Normas de Control Interno, Normas de Sana Administración, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, opiniones de un experto o finalmente juicio del auditor.

### **Causa**

Describe el origen de la condición observada (incumplimiento de la norma), el por qué de la diferencia entre la condición y el criterio. Dicha descripción deberá ser desarrollada de acuerdo a la explicación que manifieste el responsable.

### **Efecto**

Describe las consecuencias o el impacto del incumplimiento del criterio o norma. Surge de las diferencias entre la condición y el criterio, y dependiendo de éstas, el efecto tendrá un resultado positivo o negativo.

### **Conclusiones**

Describe el resultado de la evaluación de los atributos del hallazgo de auditoría descrito.

### **Recomendaciones**

La recomendación se deberá elaborar habiendo desarrollado los anteriores atributos del hallazgo. La recomendación deberá emitirse con la idea de mejorar o anular la condición y llegar al criterio atacando la causa y arreglar el efecto para futuras situaciones. La recomendación deberá ser viable técnica y económicamente.

## **FASE III**

### **4.2.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la Empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas o de mejoras en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

#### **4.2.3.1. BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA**

Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando. Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

#### **4.2.3.2. CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA**

Después de haber sido elaborado el borrador de informe, el cual incluye la opinión de los auditores sobre las áreas y procesos examinados, se realiza una reunión con el cliente para informar sobre el trabajo de auditoría realizado. Es así que antes de emitir el informe final se puede justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación.

#### **4.2.3.3. INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO**

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

#### **4.2.3.4. EVALUACIÓN CONTINUA**

La evaluación continua constituye una de las principales ayudas para mejorar el control interno de la empresa, puesto que constantemente se revisa si los procesos se están llevando a cabo de manera adecuada, la evaluación de la implementación de las

recomendaciones que plantea el auditor constituye parte de las acciones de evaluación continua que deben llevarse a cabo.

## **CAPÍTULO V**

### **EJERCICIO PRÁCTICO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EDICIONES ECU@FUTURO, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR EL PERÍODO DE ENERO A OCTUBRE DE 2009**

### **5. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### **5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La auditoría de gestión que se va a desarrollar, servirá para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia y efectividad de las Áreas Administrativa, de Producción y Distribución de la Empresa Ediciones Ecu@futuro, aplicando técnicas y procedimientos de auditoría, lo que será informado a través de un informe en el que se incluirá conclusiones y recomendaciones.

Para obtener información actualizada de la Empresa Ediciones Ecu@futuro, dirigida a validar el enfoque de auditoría de gestión, se realizarán los siguientes pasos:

- a) Obtener conocimiento de:
  - La empresa en su estructura y funcionamiento en general.
  - De las áreas a examinar.

- De las actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir de cada área a examinar.
  - De las responsabilidades de cada uno de los empleados de cada área de la empresa.
- b) Identificar:
- Las prácticas administrativas y de operación que realiza la empresa.
  - Las políticas internas de la empresa.
  - Las posibles deficiencias que tenga la empresa en sus procesos.
  - Los posibles procesos duplicados.
- c) Determinar:
- El grado de confiabilidad de la información administrativa, contable y de producción de la empresa.
  - La metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría de gestión.
  - Las posibles deficiencias que tiene cada área de la empresa.

#### **5.1.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.**

A continuación se presenta el programa de trabajo de auditoría que se aplicará para la planificación preliminar:



“Ediciones Ecu@futuro”

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DE PRODUCCIÓN Y  
DISTRIBUCIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**Objetivo:**

- Obtener toda la información de la empresa para un estudio previo.
- Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<u>Conocimiento Preliminar</u>				
1	Realizar una visita previa a las instalaciones de la empresa.	<b>PP.1</b>	A.P.	01/02/10	
2	Realizar la entrevista con el gerente general de la empresa.	<b>PP.2</b>	A.P.	02/02/10	
3	Realizar la entrevista con el Coordinador de Producción.	<b>PP.3</b>	A.P.	02/02/10	
4	Realizar la entrevista con el Coordinador de Logística y Contabilidad	<b>PP.4</b>	A.P.	03/02/10	
5	Realizar la entrevista con el Coordinador de Distribución y Ventas	<b>PP.5</b>	A.P.	03/02/10	
6	Recopilar documentación e información sobre la base legal de la empresa.	<b>Pág. 7</b>	A.P.	04/02/10	Capítulo I



Ref.:  
**PP**  
**2/3**

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
7	Obtenga los organigramas: estructural, funcional y personal de la empresa.	<b>Pág. 27, 29,30, 35</b>	A.P.	05/02/10	Tiene en el manual de funciones sus organigramas estructural y de funcional, y organigrama personal en el manual de procesos.  Capítulo I
8	Obtener un listado del personal.	<b>PP.6</b>	A.P.	05/02/10	
9	Conseguir información de los servicios de la empresa ofrece.	<b>PP.7</b>	A.P.	08/02/10	
10	Obtener la planificación estratégica de la empresa.	<b>Pág. 36</b>	A.P.	09/02/10	Capítulo II
11	Obtener información de los procesos que se realizan en el área administrativa.	<b>PP.8</b>	A.P.	09/02/10	
12	Obtener información de los procesos que se realizan en el área de producción.	<b>PP.9</b>	A.P.	10/02/10	
13	Obtener información de los procesos que se realizan en el área de comercialización.	<b>PP.10</b>	A.P.	10/02/10	
14	Recopilar un listado de los proveedores, clientes y competencia de la empresa.	<b>Pág. 97, 98, 99, 100, 101</b>	A.P.	10/02/10	Capítulo III  (Cuadro No.8; Cuadro No.9; Cuadro No.10; Cuadro No. 11)



Ref.:  
**PP**  
**3/3**

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
15	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	<b>PP.11</b>	A.P.	11/02/10	
16	Reporte preliminar	<b>PP.12</b>	A.P.	11/02/10	
17	Plan global de auditoría	<b>PP.13</b>	A.P.	12/02/10	
18	Aceptación al plan global de auditoría	<b>PP.14</b>	A.P.	12/02/10	
19	Convenio de servicios	<b>PP.15</b>	A.P.	12/02/10	
20	Comunicación de inicio del servicio de auditoría	<b>PP.16</b>	A.P.	12/02/10	

--

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 1 de febrero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 2 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES**

El día 01 de febrero de 2010 se realizó la visita a las instalaciones de Ediciones Ecu@futuro, ubicadas en la ciudad de Quito, en las calles Francisco Fuentes Oe4146 y Juan Palacios.

Se constató que el espacio físico del establecimiento consta de dos plantas; el primer piso, en una parte posterior, se encuentra la bodega; y, en el segundo piso se encuentra el área administrativa y el área de producción.

Se constató que existe una adecuada área física para el área de bodega, contraria al área de producción que se encuentra en su totalidad copado, y en el área administrativa se observó que se encuentra en un espacio reducido.

Se observó un buen compañerismo entre el personal, que hace más acogedor el trabajo.

El Gerente General manifestó que el personal inicia sus funciones a la 8:00 y culminan a las 17:00, en el área de producción dependiendo de los pedidos de los clientes este horario se extiende hasta las 18:30, adicionalmente manifestó que si existe un pedido de textos de un número considerable, se labora los fines de semana para cumplir con el pedido.



Ref.:  
**PP.1**  
**2/2**

Acerca de la producción el Gerente General nos indicó que en lo posible se trata de no desperdiciar materia prima y materiales, ya que en ocasiones una falla en las placas por un mal diseño, ocasiona perdido de materia prima, materiales y tiempo.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 1 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 2 de febrero de 2010



Ref.:  
**PP.2**  
**1/2**

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL

**Nombre del entrevistado:** MsC. Pablo Romo  
**Cargo:** Gerente General de Ediciones Ecu@futuro  
**Entrevistador:** Ing. Oscar Parra  
**Día previsto:** 02 de febrero de 2010  
**Hora solicitada:** 09:00 am  
**Lugar:** Instalaciones de Ediciones Ecu@futuro

• **¿Describa la situación actual de la empresa?**

Ediciones Ecu@futuro es una empresa con experiencia de 7 años en el mercado de la impresión y publicación de textos educativos y de lectura para estudiantes de colegio y público en general, ha venido creciendo paulatinamente, es así que actualmente produce 85 000 mil libros anuales, en sus inicios distribuía los textos al colegio María Mazarello y actualmente distribuye los textos a 559 instituciones educativas a nivel nacional, uno de los inconvenientes que la empresa tiene es la imposibilidad de expansión de su espacio físico ya que éste, está ocupado en su totalidad. En relación a que el Gobierno actual ha dispuesto que las instituciones educativas públicas deban utilizar textos escolares del estado, esta decisión del gobierno no ha afectado drásticamente a las ventas de la empresa, puesto que nuestro mercado ha aceptado nuestros productos por encima de los que proporciona el Estado, ya que nuestro producto está posicionado en el mercado.

• **¿Qué área de su empresa considera vulnerable?**

Una de las áreas de más vulnerables de la empresa es la de producción, puesto que el proceso que más influye en su vulnerabilidad es el de diseño, ya que el mismo es manual y tiende a tener errores al momento de su finalización, lo que trae como consecuencias pérdida de tiempo y recurso material y económico.



Ref.:  
**PP.2**  
**2/2**

- **¿La empresa cuenta con su respectivo plan estratégico?**

Lamentablemente el plan estratégico de la empresa, no ha sido concluido, por lo tanto no ha podido ser difundido entre el personal de la entidad, por lo que considero que esta es una debilidad que tiene la empresa y al momento no se la ha finalizado su elaboración.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 2 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 3 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**ENTREVISTA CON EL COORDINADOR DE  
PRODUCCIÓN**

**Nombre del entrevistado:** Soc. Xavier Romo  
**Cargo:** Coordinador de Producción de Ediciones Ecu@futuro  
**Entrevistador:** Ing. Oscar Parra  
**Día previsto:** 02 de febrero de 2010  
**Hora solicitada:** 11:00 am  
**Lugar:** Instalaciones de Ediciones Ecu@futuro

• **¿Describa en términos generales el área de Producción?**

El área de producción se encarga de producir todos los trabajos de la empresa, se comienza por el diseño de un libro, en este caso Ediciones Ecu@futuro cuenta con 23 textos educativos, los cuales se diseñan o rediseñan placas para ser impresos, luego de ser impresos se realiza la armada del texto, posterior terminado el armado se procede a ser almacenado.

En esta área es muy indispensable reducir costos, ya que si se desperdicia materia prima, por errores de diseño o impresión, Ediciones Ecu@futuro pierde tiempo, dinero y retrasa otras producciones pendientes.

• **¿Dentro de los procesos de Producción, cree que tiene factores críticos?**

Uno de los factores críticos de los procesos de producción es el de no contar con un manual definido de procesos, esto afecta al evaluar el desempeño del personal, adicionalmente la mala coordinación y comunicación, ocasionalmente producen errores al momento de la impresión de los textos provocando pérdidas y retrasos.





Ref.:  
**PP.3**  
**2/2**

- **¿Cuenta con un manual de procesos para las actividades que se realiza en su área?**

El Área de Producción de Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un manual de procesos establecido para los procesos que se realiza en esta área, ocasionando una difícil evaluación al personal del área.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 2 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 3 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**ENTREVISTA CON EL COORDINADOR DE LOGÍSTICA  
Y CONTABILIDAD**

**Nombre del entrevistado:** Sr. Santiago Chávez  
**Cargo:** Coordinador de Logística y Contabilidad  
**Entrevistador:** Ing. Oscar Parra  
**Día previsto:** 03 de febrero de 2010  
**Hora solicitada:** 09:00 am  
**Lugar:** Instalaciones de Ediciones Ecu@futuro

• **¿Describa en términos generales el área Administrativa?**

El Área Administrativa de Ediciones Ecu@futuro, se encarga de las actividades relacionadas con el Recurso Humano y la Contabilidad.

El Recurso Humano se encarga de reclutar personal cuando ésta lo requiera, además de programar vacaciones a los trabajadores, así como el de notificar a los empleados que laboren horas extras cuando se lo requiera. En Contabilidad se realiza los procesos contables, como el ingreso de transacciones al sistema, como también de realizar los roles de pagos, pagos a proveedores, pagos de cuentas por pagar, mantener al día los kardex para saber el stock de los productos que Ediciones Ecu@futuro produce.

• **¿Dentro de los procesos Administrativos, cree que tiene factores críticos?**

Los factores críticos que en los procesos Administrativos tiene Ediciones Ecu@futuro es que las transacciones no son ingresadas el día que fueron realizadas, y en ocasiones el kardex se encuentra descuadrado con lo que se tiene en bodega por retrasos en la actualización de estos.



Ref.:  
**PP.4**  
**2/2**

- **¿Cuenta con un manual de reclutamiento de personal para las actividades que se realiza en su área?**

El área Administrativa no cuenta con un manual de reclutamiento de personal, si existiera facilitaría a Ediciones Ecu@futuro para conocer los requisitos básicos para la ocupación de puestos.

ELABORADO:

FECHA: 3 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 4 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**ENTREVISTA CON EL COORDINADOR DE  
DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

**Nombre del entrevistado:** Sr. Ricardo Hidalgo  
**Cargo:** Coordinador de Distribución y Ventas  
**Entrevistador:** Ing. Oscar Parra  
**Día previsto:** 03 de febrero de 2010  
**Hora solicitada:** 11:00 am  
**Lugar:** Instalaciones de Ediciones Ecu@futuro

• **¿Describa en términos generales el área de Comercialización?**

El Área de Comercialización se encarga de trazar las rutas de distribución, los medios para que los textos llegue a los clientes.

Adicionalmente se encarga de realizar las estrategias de ventas a través de los vendedores y con esto realizar publicidad a Ediciones Ecu@futuro y dar a conocer los productos que ofrece.

• **¿Dentro de los procesos de Distribución, cree que tiene factores críticos?**

Un factor crítico del proceso de Distribución, es el transporte a los clientes que se encuentran en las diferentes provincias de Ecuador, cuando nos hacen pedidos más de dos clientes en una misma fecha ya que no se cuenta con muchos medios de transporte para la entrega de los textos.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 3 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 4 de febrero de 2010



Edicione Ecu@futuro

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PERSONAL DE LA EMPRESA**

Ref.:  
**PP.6**  
**1/2**

No.	Nombre de la Persona	Cargo	Responsabilidades	Observaciones
1	Pablo Romo	Gerente General	Dirigir a Ediciones Ecu@futuro, desarrollar proyectos editoriales nuevos, evaluar y dar seguimiento a los diferentes procesos de la empresa, negocia con los proveedores de materiales y acabados gráficos, coordina el presupuesto, diseño y realización de los trabajos internos y externos.	Socio principal de la empresa.
2	Xavier Romo	Coordinador de Producción	Es responsable de supervisar los diseños y rediseños, coordina y supervisa la impresión de los textos, coordina con el personal para horas extras, supervisa y colabora con bodega, supervisa que los trabajos ejecutados sean realizados en los tiempos previstos, se encarga de solicitar el material necesario para la producción.	Socio principal de la empresa
3	Santiago Chávez	Coordinador de Logística y Contabilidad	En las funciones de logística, coordina el presupuesto y realización de trabajos internos y externos, realiza el abastecimiento de material a todos los procesos, en las funciones de Contabilidad, supervisa los cobros de todas la ventas, realiza los reportes mensuales de pagos, pago de sueldos, pago de documentos por pagar, realiza la declaración de impuestos.	Socio principal de la empresa

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 5 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 8 de febrero de 2010



Edicione Ecu@futuro

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PERSONAL DE LA EMPRESA**

Ref.:  
**PP.6**  
**2/2**

No.	Nombre de la Persona	Cargo	Responsabilidades	Observaciones
4	Ricardo Hidalgo	Coordinador de Distribución y Ventas	Dirige y planifica el sistema de distribución de los textos y las ventas que se realiza, maneja, mantiene e incentiva a los vendedores a ampliar la cartera de clientes.	Lleva registro de clientes
5	Vladimir Berrones	Coordinador de Bodega	Lleva el inventario de mercadería y materiales, ingresa, organiza y despacha los textos de bodega, informa si no existe en stock uno o varios textos producidos por la empresa.	
6	Verónica Simbaña	Diseñadora Gráfica	Diseña los trabajos requeridos por la empresa y el cliente, realiza los rediseños, supervisa los trabajos en borrador impreso antes de la sección de color y quemado de placas.	

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 5 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 8 de febrero de 2010



Ref.:  
**PP.7**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**  
**CÉDULA NARRATIVA**  
**INFORMACIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA**  
**EDICIONES ECU@FUTURO**

**Nombre del entrevistado:** Soc. Xavier Romo  
**Cargo:** Coordinador de Distribución y Ventas  
**Entrevistador:** Ing. Oscar Parra  
**Día previsto:** 08 de febrero de 2010  
**Hora solicitada:** 09:00 am  
**Lugar:** Instalaciones de Ediciones Ecu@futuro

**Servicios que ofrece Ediciones Ecu@futuro**

En Ediciones Ecu@futuro su principal servicio que presta es el de producir, editar promocionar libros de texto en el área de Comunicación y Lenguaje, así como novelas Ecuatorianas para la lectura.

Si bien la impresión de textos de Comunicación y Lenguaje es su principal servicio, Ediciones Ecu@futuro también realiza un servicio de impresión de textos a clientes que desean publicar textos.

Así como también ofrece un servicio de imprenta ocasional, cuando un cliente lo requiera, realiza tarjetas, invitaciones volantes y demás servicios que realiza una imprenta autorizada.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 8 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 9 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**NARRATIVA DE PROCESOS**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **Procesos que se realizan en el Área Administrativa**

En el Área Administrativa se realizan los procesos de Contabilidad y de Recursos Humanos.

El proceso de Contabilidad de Ediciones Ecu@futuro, comienza con la realización de una transacción, ésta es ingresada al sistema contable, y pasa a formar parte del libro diario, se realiza la mayorización y los estados financieros al culminar un período contable.

Debe existir la autorización del gerente general para emitir los estados financieros.

El proceso de contabilidad tiene como punto principal mantener al día los inventarios de producto terminado y materiales, así como también debe estar cuadrado con el kardex de bodega, manteniendo una comunicación constante para saber el stock de las mercaderías y conocer que productos están por terminarse, o cuales son los productos más demandado de Ediciones Ecu@futuro.

Los Montos de la caja chica no deben superar los 200,00 USD, ya que la empresa no mantiene gastos significativos para elevar el valor en esta cuenta.

Adicionalmente la empresa no concede créditos a sus clientes superiores a un año plazo sin la autorización del gerente general.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 9 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 10 de febrero de 2010



“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**NARRATIVA DE PROCESOS**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **Procesos que se realizan en el Área Administrativa**

El proceso de Recursos Humanos, comprende, por un lado, conocer las necesidades de la empresa para contratar personal cuando lo requiere; y por otro conocer las necesidades de los empleados, ya que si Ediciones Ecu@futuro requiere personal debe tener en cuenta los aspectos de:

- Requerimiento
- Selección
- Contratación
- Capacitación del personal

Para la contratación de personal debe existir la firma de autorización del gerente general.

Recursos Humanos se encarga de supervisar el desarrollo del personal y su rendimiento en la empresa, así como planifica las vacaciones del personal.

Evalúa y aplica un sistema de incentivos a los vendedores de la empresa, al cumplir con las metas establecidas.

La capacitación al personal de ventas, es muy importante, ya que éste es la principal fuerza laboral, ya que de ellos depende la venta de los productos que Ediciones Ecu@futuro produce, de esto los vendedores son incentivados económicamente por sus ventas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 9 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 10 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**NARRATIVA DE PROCESOS**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

### **Procesos que se realizan en el Área de Producción**

En el área de Producción se realizan los procesos de Diseño, Producción y Almacenamiento.

El proceso de Diseño, consiste en diseñar o actualizar un texto que Ediciones Ecu@futuro produce o desea producir, se elabora el contenido del texto y se realiza el diseño gráfico, y las portadas de los textos, se debe realizar un borrador impreso, antes de realizar la prueba de color, después de su respectiva verificación y corrección si el caso amerita, pasa a la quema de las placas para su respectiva impresión en serie, para obtener un producto de calidad, si un cliente solicita un rediseño del texto, esto se lo realiza bajo las especificaciones del cliente.

El coordinador de producción da su visto bueno, al culminar el diseño para que éste pase al proceso de producción sin errores y así evitar elaborar un producto con errores.

El proceso de Producción, consiste en realizar las pruebas de color a los diseños, y consecutivamente, verificado que este diseño se encuentre bien realizado y sin fallas, proceder a realizar la impresión en serie, para lo cual no debe existir errores en las placas.

Las placas de cuatro páginas son colocadas en la máquina Heidelberg Offset 46 GTO-42 Full Color, para su impresión, se imprime en blanco y negro entre 5000 y 8000 hojas por hora, para las pastas a color se utiliza el mismo procedimiento, con la diferencia que se utilizan tres tintas de color, Magenta, Yellow y Cyan, en un día se puede culminar la impresión de 500 textos de 60 páginas cada uno.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 10 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 11 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**NARRATIVA DE PROCESOS**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

### **Procesos que se realizan en el Área de Producción**

Culminada la impresión, se procede a realizar el refilado de las hojas, que consiste en cortar las hojas al tamaño que el texto debe tener.

Después del refilado se procede a recolectar las hojas y se ordenan numéricamente, se realiza la armada del texto, posteriormente se efectúa el colado del texto al calor para que éste quede completamente armado y se proceda a poner una mica en la pasta y se lo envía a bodega para su almacenamiento.

El proceso de Almacenamiento consiste en la recepción, almacenaje y despacho del producto terminado y la materia prima, manteniendo un inventario al día de materia prima, producto terminado y producto por despachar que se encuentra en bodega.

Se custodia la materia prima y se evita su pérdida o sustracción; se debe mantener informado al coordinador de producción, si el stock de textos es el adecuado para los pedidos que se realizan.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 10 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 11 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**NARRATIVA DE PROCESOS**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

### **Procesos que se realizan en el Área de Comercialización**

En el área de Comercialización se realiza el proceso de Distribución y ventas.

Consiste en buscar los canales óptimos de distribución, para ampliar la cartera de clientes y ampliar el margen de ventas que tiene la empresa.

Estableciendo canales de distribución eficientes, buscando la satisfacción del cliente.

Se inicia este proceso cuando un vendedor de la empresa al tener una cita de trabajo con un cliente, éste realiza un pedido, se negocian los términos de la venta de los textos y el cliente cancela el 50 % del valor total de estos.

Se da una fecha de entrega al cliente, el vendedor solicita a la empresa que se despache el pedido y se envía los textos al cliente, se realiza un acta de entrega para los textos con su respectiva factura.

La empresa da crédito a los clientes no más de un año plazo.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 10 de febrero de 2009

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 11 de febrero de 2010



Ref.:  
**PP.11**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
 Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR**

No.	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Inexistencia de Manuales.	No cuenta con un manual de procedimientos, ni un manual de reclutamiento de personal.	La empresa no cuenta una guía para el control de sus procesos que se realiza en todas las áreas	X			Pruebas de cumplimiento
2	Inexistencia de Políticas internas para los procesos.	Los procesos se realizan sin una política interna establecida	No cuenta con políticas internas para realizar un proceso estándar		X		Pruebas de cumplimiento
3	Los canales comunicación débiles.	No existen canales de comunicación bien definidos.	Existe demora o confusión al realizar un proceso.			X	Pruebas de cumplimiento
4	No se aplican Indicadores de Gestión.	No existe la aplicación de indicadores de gestión para los procesos que se realiza.	No se consigue medir los resultados de la gestión de cada área de la empresa, y los procesos que realiza cada una de ellas, por lo que no se conoce un parámetro para mejorar.		X		Pruebas de cumplimiento

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.      FECHA: 11 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira      FECHA: 12 de febrero de 2010

 "Ediciones Ecu@futuro" <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009 <b>Reporte Preliminar</b>	Ref.: <b>PP.12</b> <b>1/4</b>
--	-------------------------------------

Quito, 11 de febrero de 2009.

MsC. Pablo Romo  
 Gerente General  
 Ediciones Ecu@futuro  
 Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la visita previa a la Empresa Ediciones Ecu@futuro, analizando las Áreas Administrativa, de Producción y de Comercialización, a fin de determinar la eficacia y eficiencia con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

**1.- Inexistencia de Manuales.**

Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un manual de procedimientos, que le sirva como una guía para el control de sus procesos que se realiza en todas las áreas, adicionalmente no cuenta con un manual de reclutamiento de personal, por tanto no existe procedimientos escritos

para la contratación del personal cuando la empresa lo requiere; esto se debe a la poca colaboración de las autoridades para su elaboración y difusión.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General y Coordinador de Logística y Contabilidad**

Elaborar manuales de procedimientos y reclutamiento de personal que guíen todas las actividades que se cumplen diariamente, a fin de evitar errores que pueden ocasionar problemas e inclusive poner en riesgo la operatividad de la empresa.

Entre los más urgentes que se deben elaborar y aplicar están:

- Manual de procedimientos para el Área Administrativa, de Producción y Comercialización.
- Manual de selección y reclutamiento de personal.

#### **2.- Inexistencia de Políticas Internas para los procesos.**

No existen políticas emitidas formalmente para los procesos de las diferentes áreas de la empresa; se han emitido únicamente políticas verbales lo que lleva a no realizar procesos establecidos y dificulta la reacción inmediata ante problemas que se presentan en la empresa.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

Las Políticas Internas verbales que se han emitido deben incorporarse en la planificación específica de la empresa, como una guía para realizar los procesos que realizan las áreas Administrativa, de Producción y Comercialización.

### **3.- Canales de comunicación débiles**

No existen canales de comunicación bien definidos entre las áreas de la empresa, lo que eventualmente demora o produce confusión en el desarrollo de los procesos en la empresa.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General, Coordinador de Logística y Contabilidad, Coordinador de Producción y Coordinador de Distribución y Ventas**

Mantener una reunión para definir adecuados canales de comunicación en las áreas de la empresa, diseñarlos y plasmarlos en una guía para alertar y controlar las actividades que se realiza en cada área de la empresa.

### **4.- No se aplican Indicadores de Gestión.**

En las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización no se han aplicado indicadores de gestión para la comprobación de las actividades



ejecutadas y de esta manera no se tiene una base para mejorar el desempeño administrativo.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

Realizar y aplicar indicadores de gestión en cada área de la empresa para poder medir el desempeño de los procesos que se realizan en éstas; lo que ayudara a conocer el nivel óptimo de cada proceso.

En base a la planificación preliminar y aplicada la matriz de riesgos a la empresa, se evaluó un riesgo inherente moderado del 34%; a pesar de que su información fue proporcionada a los requerimientos del auditor, se establece este nivel de riesgo por el sector al cual pertenece la empresa, ya que en forma general, el sector privado siempre dependerá de distintos factores internos y externos para desempeñar sus actividades propias del negocio.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

---

Ing. Oscar Andrés Parra J.  
Auditor Jefe  
APJ & ASOCIADOS  
AUDITORES



Ref.:  
**PP.13**

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA**

### **OBJETIVOS GENERALES DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

- Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos a ser auditados.
- Proporcionar asesoramiento a la gerencia acerca de gestión organizacional.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

- Determinar el grado de cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Efectuar un examen detallado para identificar posibles debilidades críticas existentes en los procesos a auditar, utilizando técnicas de auditoría y asegurar que los hallazgos obtenidos estén acorde a la realidad.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos.
- Desarrollar el informe final de auditoría con el propósito de asegurar que los comentarios, conclusiones y recomendaciones sean aplicados.

## **MOTIVO DEL EXAMEN**

Realizar el examen de Auditoría de Gestión a las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización, el Equipo de Auditoría evaluará la eficiencia y eficacia con la que se efectúan las operaciones y el cumplimiento de normas internas.

## **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

- Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos y métodos de operaciones de las Áreas Administrativa, de Producción y de Distribución, de Ediciones Ecu@futuro a fin de identificar las debilidades de las Áreas y poder plantear recomendaciones para su mejora, dentro de un marco ético profesional.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados por las Áreas en el ámbito nacional.
- Establecer si la administración de los recursos humanos, materiales y financieros se efectuó con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y normatividad vigente.
- Verificar la propiedad, legalidad y veracidad de los procesos de las Áreas auditadas, así como la confiabilidad de la información y documentación que respaldan las operaciones administrativas y financieras.

## **ALCANCE DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión a las Áreas Administrativa, de Producción y Distribución examinará el período comprendido del 01 de enero al 31 de octubre del 2009, para lo cual se ha estimado 160 horas laborales, durante el 01 al 28 de febrero de 2010.

## **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

Ediciones Ecu@futuro es una empresa con experiencia de 7 años en el mercado de la impresión y publicación de textos educativos y de lectura para estudiantes de colegio y público en general.

## **OBJETIVO DE LA EMPRESA**

El objetivo primordial de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro, es el de promover en los estudiantes, el interés por la lectura y la motivación al aprendizaje en el área de la educación de lenguaje y comunicación.

## **BASE LEGAL**

- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley del Libro.

- Código de Trabajo
- Normas y políticas internas de la compañía
- Otras disposiciones legales

## **OBJETIVOS DE LAS ÁREAS A AUDITAR**

### **Objetivos del Área Administrativa**

- Establecer las políticas, normas y procedimientos para el buen funcionamiento de la empresa.
- Mantener un excelente control interno en recursos humanos.
- Evaluar el seguimiento de los diferentes procesos de la empresa.
- Velar por el buen manejo económico de la empresa.

### **Objetivos del Área de Producción**

- Producir un trabajo de gran calidad, utilizando adecuadamente los recursos.
- Mantener una producción eficiente, coordinando los procesos de impresión de textos.
- Obtener los materiales necesarios que requiera la empresa, sin exceder el máximo establecido.
- Cumplir los pedidos de los clientes en el tiempo requerido.

### **Objetivos del Área de Comercialización**

- Dirigir y planificar el sistema de comercialización de la empresa a nivel nacional.
- Mantener los canales de distribución en crecimiento constante.
- Buscar los mecanismos necesarios llevar un adecuado proceso de venta, visita, contactos, entrega, cobranza y posventa.
- Buscar los medios necesarios, para lograr llegar a más clientes por medio de la publicidad.

### **TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA**

Los procedimientos que se aplicarán en la presente auditoría serán las pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

Las técnicas a utilizarse serán las siguientes:

- Verificación Verbal: Indagación.
- Verificación Escrita: Análisis
  - Confirmación con terceros.
  - Encuestas.
- Verificación Ocular : Comparación
  - Observación
  - Rastreo
- Verificación Física: Inspección.

## **REUNIONES DE PLANIFICACIÓN**

El 02 de febrero de 2010, el Gerente General Pablo Romo de Ediciones Ecu@futuro y el representante de la firma auditora APJ & Asociados se reunieron para analizar la planificación de la auditoría por el período 01 de enero al 31 de octubre de 2009.

## **REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO**

Considerando el alto nivel profesional del Equipo de Auditoría para desarrollar el presente examen no se requerirá la contratación de personal técnico.

## **EQUIPOS Y MATERIALES**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computadoras Portátiles	2
Impresora	1
Suministros de oficina	varios

## **RECURSOS FINANCIEROS**

El examen de Auditoría de Gestión, asciende a TRES MIL DOLARES (USD \$3000,00) más el 12% IVA, valor que será cancelado por la compañía de la siguiente manera:

- 40% a la firma del contrato
- 40% a la Visita al cliente
- 20% a la entrega del informe final de Auditoría

## **DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO**

El Equipo de Auditoría que va a trabajar en la evaluación de las Áreas de Administración, de Producción y Distribución de Ediciones Ecu@futuro, así como el detalle de las fases que comprende el examen, horas destinadas y los responsables asignados a cada una se detallan a continuación:

<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Andrés Parra J. (A.P.)	AUDITOR JEFE DEL EQUIPO
Ing. Bryan Bonilla (B.B.)	AUDITOR JUNIOR
Ing. Alexander Urbina (A.U.)	AUDITOR JUNIOR



<b>FASES</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
Conocimiento preliminar	8	APJ
<b>PROGRAMA</b>	8	APJ
<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>		
Evaluación del Sistema de Control Interno	20	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	6	
Aplicación de Procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen	104	
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	14	APJ
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	
<p>En caso de estar de acuerdo con lo planificado anteriormente, le agradeceré suscribir la respectiva aprobación en el espacio siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><b>APROBADO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“EDICIONES ECU@FUTURO”</b></p>		
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.		FECHA: 12 de febrero de 2010
REVISADO:		FECHA:

 <b>Aceptación al Plan Global de Auditoría</b>	<b>Ref.:</b> <b>PP.14</b>
--	------------------------------

Quito, 12 de febrero de 2010

Ingeniero

Oscar Andrés Parra J.

AUDITOR JEFE “APJ & Asociados AUDITORES”

Presente.-

De mi consideración:

Después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo, como Gerente General, he decidido adjudicarles a ustedes, APJ & Asociados AUDITORES, la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos, de Producción y Distribución de la Empresa, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de octubre del 2009.

Sin más por el momento esperando finiquitar los detalles del convenio de auditoría me despido.

Atentamente,

MsC. Pablo Romo M.

Gerente General

Ediciones Ecu@futuro

<div data-bbox="598 338 890 450" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="448 479 1018 512" style="text-align: center;"><b>Convenio de Servicios Profesionales</b></p>	<div data-bbox="1209 353 1362 506" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Ref.: <b>PP.15</b> <b>1/5</b></p> </div>
---	--

Convenio realizado el 12 de febrero de 2010 entre APJ & Asociados AUDITORES, a quien en adelante se llamará AUDITOR, y la Empresa “EDICIONES ECU@FUTURO”, quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

**1) Objetivo del Convenio.**

El objetivo del presente convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de auditoría de gestión al cliente.

**2) Servicios a proporcionar.**

El Auditor cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Realizar una auditoría de gestión a los procesos administrativos, de producción y distribución de la empresa en el período de 01 de enero al 31 de agosto de 2009, para determinar los niveles de eficiencia y eficacia.
- b) Realizar una evaluación de control interno a los procesos de la empresa.
- c) Evaluar los niveles de eficacia y eficiencia en la utilización, aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con la aplicación de indicadores.

- d) Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.
- e) Presentación ante los socios de la empresa, un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

### **3) Tiempo de Realización.**

Para la realización del examen, el Auditor iniciará su trabajo a partir del 01 de febrero de 2010 y entregará al Cliente el informe final de auditoría el 05 de marzo del 2010.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentará el respectivo informe.

Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

### **4) Propiedad del Cliente.**

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor pasarán a ser propiedad del Cliente, quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.

#### **5) Resguardo del Material de Trabajo.**

Si los papeles de trabajo, software y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor son salvaguardados por la organización auditada, son bajo responsabilidad del Cliente, el Auditor no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

#### **6) Confidencialidad.**

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

#### **7) Responsabilidad del Auditor.**

El Auditor tendrá cuidado debido en el manejo del trabajo del Cliente, y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del Auditor respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

#### **8) Honorarios.**

El Cliente pagará al Auditor, la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El Auditor deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al final de cada mes, y el Cliente hará los pagos dentro de los (5) días a partir de la fecha de facturación.

La tarifa mínima actual es de USD 3 000,00 mensual por el trabajo de auditoría más 12% de impuesto al valor agregado.

#### **9) Período de Examen.**

El período de examen que establece el presente convenio es desde 01 de enero al 31 de octubre de 2009 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en las Áreas Administrativa, de Producción y Distribución de la empresa.

#### **10) Retribución: condiciones.**

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones por parte del Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

**11) No interferencia con los auditores.**

El Cliente reconoce que todo el personal que colabora con el Auditor se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el Cliente no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

**12) Honorarios y costos de abogado.**

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de ello se derive.

**13) Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial.**

Este acuerdo se registrará por la Constitución Política del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de auditoría de gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar se contemplará las disposiciones que la legislación ecuatoriana presenta.

Realizado en Quito 12 de febrero de 2010.

Oscar Andrés Parra Jiménez  
AUDITOR JEFE DE EQUIPO

Pablo Romo Maroto  
GERENTE GENERAL EDICIONES  
ECU@FUTURO

 <b>Comunicación de inicio del Servicio de Auditoría</b>	<b>Ref.:</b> <b>PP.16</b> <b>1/2</b>
--	--

Quito, 12 de febrero de 2010

Magíster

Pablo Romo

GERENTE GENERAL

Ediciones Ecu@futuro

Presente.-

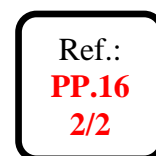
De nuestras consideraciones:

De acuerdo a lo convenido previamente nos permitimos comunicarle que el Equipo de Auditoría de nuestra Compañía va a proceder a realizar la Auditoría de Gestión a las Áreas Administrativas, de Producción y Distribución por el período del 1 de enero al 31 de octubre de 2009, en el cual se realizará el estudio de los siguientes puntos:

- Conocimiento de la compañía y su estructura.
- Análisis de procesos, objetivos y metas de las Áreas.
- Análisis de la aplicación de las políticas de las Áreas.
- Estudio del Control Interno.

El examen a las Áreas Administrativa, de Producción y Distribución se realizará entre el 1 al 28 de febrero del 2010, con una duración de 160 horas laborables, para lo cual se solicita a usted, disponer a los funcionarios y empleados de dichas Áreas la apertura y colaboración en el requerimiento de documentación e información.





Sin otro particular; nos suscribimos de usted,


Muy Atentamente,

Oscar Andrés Parra Jiménez  
AUDITOR JEFE DE EQUIPO

## 5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 5.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

En la planificación específica vamos a determinar los procedimientos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos establecidos para el Área Administrativa y a continuación se presenta el programa específico para esta área:

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Ref.:  <b>PEA</b>  <b>1/2</b> </div> <div style="clear: both;"></div> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>“Ediciones Ecu@futuro”</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009</p> <p><b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</b></p> <p><b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b></p> </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>Evaluación Del Control Interno</b>				
	<b>Conocimiento de los Procesos del Área Administrativa</b>				
1	Realizar una Narrativa del Proceso de Contabilidad.	<b>PEA.1</b>	A.P	12-02-10	
2	Realizar el Flujoograma del Proceso de Contabilidad.	<b>PEA.2</b>	A.P	12-02-10	
3	Preparar y aplicar el Cuestionario de Control Interno para el Proceso de Contabilidad.	<b>PEA.3</b>	A.P	12-02-10	
4	Evaluar el Nivel de Confianza y Riesgo del Proceso de Contabilidad.	<b>PEA.4</b>	A.P	12-02-10	
5	Evaluar los Riesgos de Control, Detección y Auditoría del Proceso de Contabilidad.	<b>PEA.5</b>	A.P	12-02-10	



Ref.:  
**PEA**  
**2/2**

6	Desarrollar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Contabilidad	<b>HA</b> <b>PEA.6</b>	A.P	15-02-10	
7	Realizar una Narrativa del Proceso de Recursos Humanos	<b>PEA.7</b>	A.P	15-02-10	
8	Realizar el Flujograma del Proceso de Recursos Humanos.	<b>PEA.8</b>	A.P	15-02-10	
9	Preparar y aplicar el Cuestionario de Control Interno para el Proceso de Recursos Humanos.	<b>PEA.9</b>	A.P	15-02-10	
10	Evaluar el Nivel de Confianza y Riesgo del Proceso de Recursos Humanos.	<b>PEA.10</b>	A.P	15-02-10	
11	Evaluar los Riesgos de Control, Detección y Auditoría del Proceso de Recursos Humanos.	<b>PEA.11</b>	A.P	15-02-10	
12	Desarrollar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Recursos Humanos	<b>HA</b> <b>PEA.12</b>	A.P	15-02-10	
13	Informe de Control Interno.	<b>PEICI.1</b>	A.P	19-02-10	
	<b>Programa De Auditoría Administrativa</b>				
A	Programa de Auditoría del Proceso de Contabilidad.	<b>C</b>	A.P	22-02-10	
B	Programa de Auditoría del Proceso de Recursos Humanos.	<b>RH</b>	A.P	22-02-10	

--	--	--	--	--	--

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.	FECHA: 12 de febrero de 2010
----------------------------------	------------------------------

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira	FECHA: 15 de febrero de 2010
---------------------------------	------------------------------

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**CÉDULA NARRATIVA**

**AREA ADMINISTRATIVA**

El área Administrativa está compuesta por los procesos de Contabilidad y Recursos Humanos, que se detallan a continuación:

### **PROCESO DE CONTABILIDAD**

El proceso de Contabilidad de Ediciones Ecu@futuro, inicia con la realización de una transacción que realiza la empresa, esta transacción es ingresada al sistema contable, y pasa a formar parte del libro diario, éste debe mantenerse al día, con los ingresos de ventas, compras de materia prima, registros de inventarios de materia prima y producto terminado, estos dos inventarios deben estar con el kardex de bodega, manteniendo una comunicación constante para saber el stock de las mercaderías y conocer que productos están por terminarse.

Al realizar la mayorización cuadra los saldos de todas las cuentas, se verifica que estos saldos sean los reales y se tiene mayor énfasis en el cuadro con el kardex de bodega.

Para finalizar con el proceso de contabilidad se emiten los estados financieros al culminar un período contable, debe existir la autorización del gerente general para emitir los estados financieros.

Los responsables de este proceso son: el Coordinador de Logística y Contabilidad y la Asistente Contable.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 12 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 15 de febrero de 2010

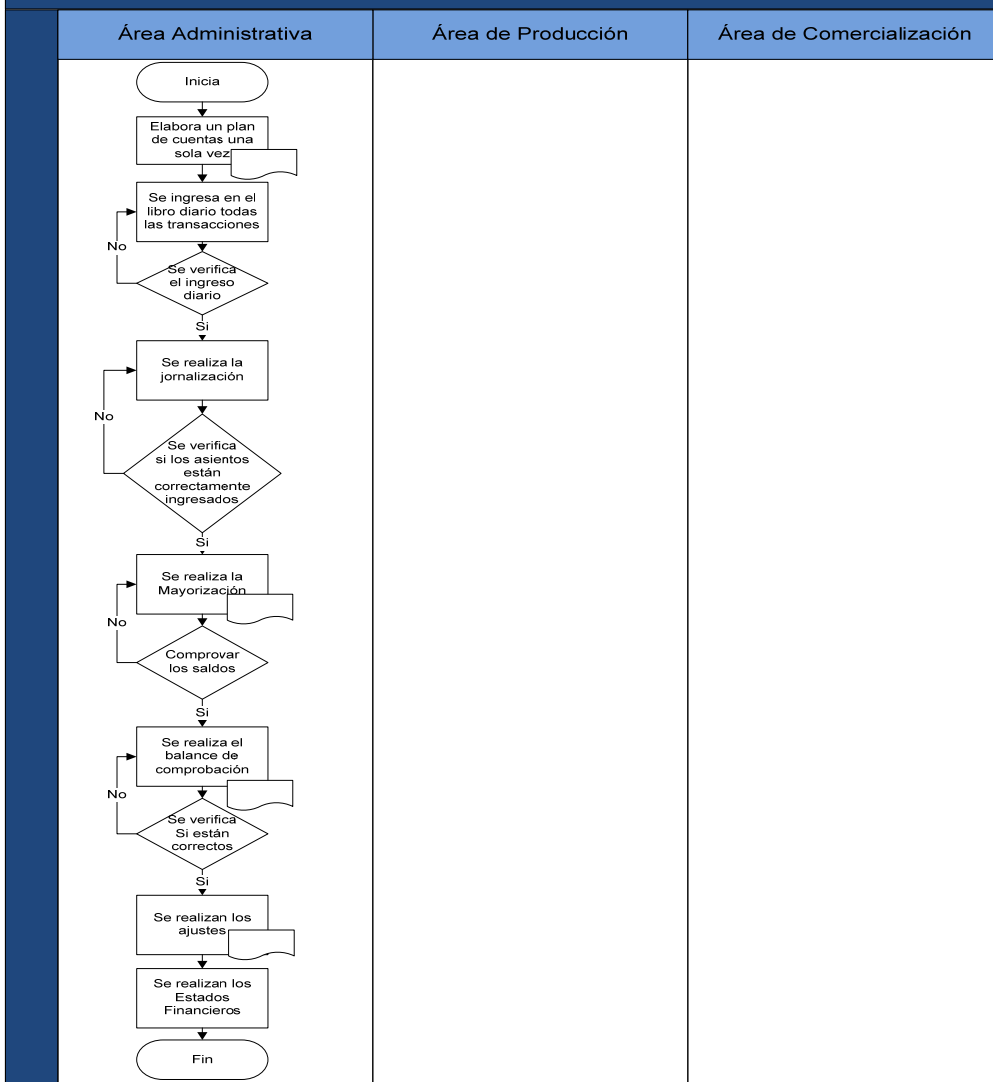
“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTABILIDAD**

**Proceso de Contabilidad**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 12 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 15 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Fecha:** 12 de febrero de 2010.

**Responsable:** Sr. Santiago Chávez

**Función:** Coordinador de Logística y Contabilidad

Proceso de Contabilidad

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
1.	¿El sistema contable se basa en los principios de contabilidad generalmente aceptados?		X		9	7	El sistema lo revisa el Coordinador de Logística y contabilidad y se basa en los PCGA
2.	¿Existen políticas internas definidas?			X	8	0	No cuenta con políticas internas, son planteadas verbalmente <b>Ref.: HA PEA.6</b>
3.	¿Está la unidad de contabilidad debidamente organizada?		X		7	7	Cuenta con una unidad organizada
4.	¿Se encuentran las funciones de contabilidad debidamente segregadas?		X		9	7	Cuenta con un organigrama estructural y una manual de funciones, los mismos que indican las funciones de los empleados de la unidad de contabilidad.
5.	¿Los Estados financieros para ser emitidos cuentan con autorización de Gerente General?		X		9	6	Es una política verbal emitida por el Gerente General
6.	¿El libro diario se encuentra al día?		X		8	8	Se realizan el ingreso diario de las transacciones
7.	¿Se lleva un registro detallado del control de los ingresos económicos?		X		7	6	Si se ingresa al libro diario y luego al mayor general
8.	¿Están los asientos de contabilidad debidamente sustentados por documentos originales?		X		7	7	Se tiene el archivado los documentos numerados ordenados y anulados para sustento
9.	¿El mayor general se encuentra al día?		X		6	6	Se realizan el ingreso diario en el mayor general
10.	¿Los mayores auxiliares se encuentran al día?		X		5	2	Se realizan el ingreso periódico en el mayor auxiliar



Ref.:  
**PEA.3**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
10.	¿Cuenta con procedimientos de archivo de documentos?		X		7	7	Cuenta con procedimientos de archivo numerados ordenados y anulados
11.	¿Realiza periódicamente la conciliación bancaria?		X		8	4	Se realiza trimestralmente
12.	¿Existe un adecuado control contable?		X		8	8	Se realiza un cronograma para capacitar al nuevo personal.
13.	¿Los asientos del diario general, están debidamente aprobados por el Coordinador de Logística y Contabilidad?		X		7	6	El Coordinador de Logística y Contabilidad revisa el ingreso al libro diario.
<b>TOTAL</b>					<b>105</b>	<b>81</b>	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.					FECHA: 12 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira					FECHA: 15 de febrero de 2010		

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL  
PROCESO DE CONTABILIDAD**

**NIVEL DE CONFIANZA:**

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

$$NC = (81 \times 100) / 105$$

$$NC = 77,14\%$$

**NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - 77,14\%$$

$$NR = 22,86\%$$

**MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:**

<b>Rango</b>	5% - 50%	51% - 85%	86% - 95%
<b>Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

El resultado del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en 78,10%, que es un rango moderado y teniendo un nivel de riesgo de 21,90% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 12 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 15 de febrero de 2010



“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**MEDICIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE CONTABILIDAD**

### **Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Área Administrativa es de un 34%, considerando la base la visita previa a las instalaciones de la empresa, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa y el Coordinador del área.

### **Riesgo de Detección**

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 20%.

### **Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,34 \times 0,2286 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 1,55\%$$

La realización de la auditoría detecta un riesgo de auditoría de 1,55% de que ha ocurrido un error material, éste ha evadido los controles de la empresa y podría no ser detectado por los procedimientos que se realice en la auditoría.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 12 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 15 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE CONTABILIDAD**

**TÍTULO:** FALTA DE MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS

**Condición** No existe un manual de políticas internas establecido formalmente para el Área Administrativa; estas políticas son expresadas verbalmente.

**Criterio** Para un buen control en la empresa, se debe contar con un manual de políticas internas definido, que establezca las intenciones específicas y la orientación de los procesos que realiza esta área y las demás áreas de la empresa, para un correcto funcionamiento.

**Causa** Por la falta de coordinación del Gerente General y el Coordinador de Logística y Contabilidad, para realizar un manual de políticas internas para todas las áreas y que estas no se encuentran en la planificación estratégica.

**Efecto** Las actividades no son efectuadas correctamente, ocasionando que las actividades de la empresa se realicen sin parámetros para controlar, afectando el rendimiento de la empresa.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un manual de políticas internas donde establezca las intenciones específicas y la orientación de los procesos.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:** Disponer al Coordinados de Logística y Contabilidad de la empresa que realice un manual de políticas internas incluyendo las políticas verbales que existe y las incluya en el plan estratégico, para que en el futuro difunda estas políticas a los empleados para un mejoramiento institucional.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 12 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 15 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CÉDULA NARRATIVA

AREA ADMINISTRATIVA

### **PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso de Recursos Humanos, inicia cuando Ediciones Ecu@futuro requiere personal para cuando existan vacantes o se requiera personal adicional para realizar un trabajo específico.

Ediciones Ecu@futuro, tiene los subprocesos de requerimiento, selección, contratación y capacitación del personal.

El instante que la empresa requiera nuevo personal, el Gerente General debe firma la autorización para que sea realice esta acción.

Otro proceso de Recursos Humanos es el de supervisar el desarrollo del personal y su rendimiento en la empresa, así como planificar las vacaciones del personal.

Adicionalmente evalúa y aplica un sistema de incentivos a los vendedores de la empresa, al cumplir con las metas establecidas.

Recursos Humanos se encarga de la capacitación al personal de ventas, este subproceso es muy importante, ya que este es la principal fuerza laboral, ya que de ellos depende la venta de los productos que Ediciones Ecu@futuro produce.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 15 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

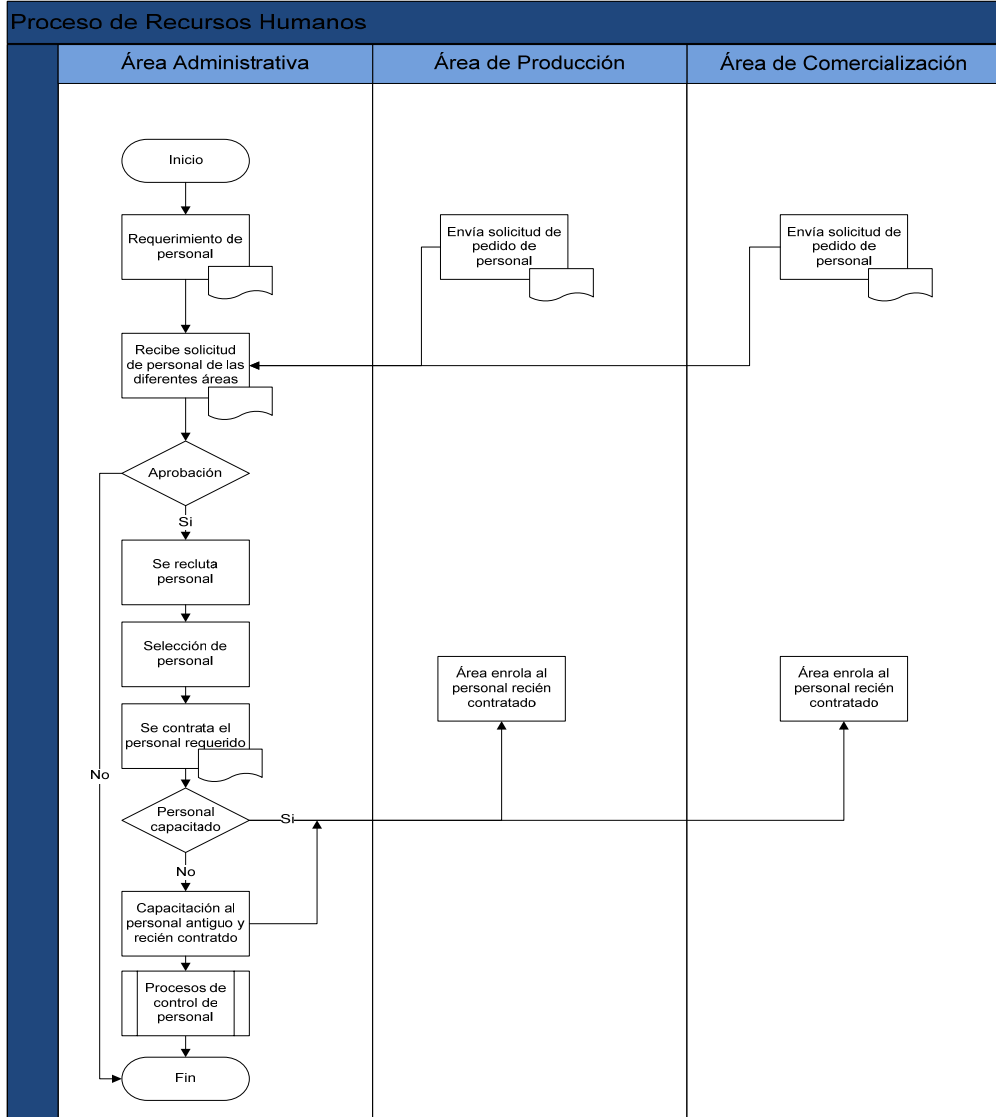
FECHA: 16 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 15 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 16 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA ADMINISTRATIVA

**Fecha:** 15 de febrero de 2010.

**Responsable:** Sr. Santiago Chávez

**Función:** Coordinador de Logística y Contabilidad

Proceso de Recursos Humanos

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
1.	¿Tiene programas de inducción para el personal nuevo que ingresa a la empresa?		X		8	5	Se realiza un cronograma para capacitar al nuevo personal.
2.	¿Se encuentra el personal contratado amparado por un contrato formal?		X		8	8	El personal contratado firma un contrato para laborar en la entidad.
3.	¿Cuenta con un plan anual de capacitación de personal?			X	8	0	No cuenta con un plan de capacitación para el personal para la empresa. <b>Ref.: HA PEA. 12</b>
4.	¿El personal de ventas cuenta con incentivos económicos?		X		7	5	Se comprobó que sí se da incentivos al personal de ventas cuando realizan un nivel de ventas.
5.	¿El personal conoce sus funciones y deberes?		X		9	6	Si la conocen, y se refleja en el manual de procedimientos.
6.	¿Están definidas las descripciones de cargos por escrito?		X		8	8	Si se encuentran definidas en el manual de procedimientos.
7.	¿Son los empleados contratados de acuerdo a las disposiciones legales vigentes?		X		7	7	Si cuentan con un contrato de servicios y se les otorga los beneficios de ley.
8.	¿El personal capacitado es debidamente utilizado por la empresa?		X		7	7	El personal capacitado es utilizado en las áreas que es requerido.
9.	¿Cumple todo el personal la jornada de trabajo?		X		8	8	Si cumplen las 8 horas de trabajo.
10.	¿Labora realmente en la empresa el personal que figura en la nómina?		X		7	7	Si solo personal con contrato.



Ref.:  
**PEA.9**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
11.	¿Dispone la empresa de expedientes de personal de todos sus empleados con la documentación pertinente?		X		7	7	Si dispone los curriculum vitae de los empleados y personal que han laborado en la empresa.
12	¿El personal cuando labora horas extras, éstas son remuneradas de acuerdo a la ley?		X		9	7	Son reconocidas las horas extras y suplementarias, de acuerdo a lo que dispone la ley.
13	¿Se exige en la selección de personal, la capacidad técnica y/o profesional del personal requerido?		X		8	7	Si para ocupar el puesto vacante en una determinada área.
<b>TOTAL</b>					<b>101</b>	<b>82</b>	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.					FECHA: 15 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira					FECHA: 16 de febrero de 2010		

"Ediciones Ecu@futuro"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO  
DE RECURSOS HUMANOS

**NIVEL DE CONFIANZA:**

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

$$NC = (82 \times 100) / 101$$

$$NC = 81,19\%$$

**NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - 81,19\%$$

$$NR = 18,81\%$$

**MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:**

<b>Rango</b>	5% - 50%	51% - 85%	86% - 95%
<b>Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

El resultado del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en 81,19%, que es un rango moderado y teniendo un nivel de riesgo de 18,81% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 15 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 16 de febrero de 2010



Ref.:  
**PEA.11**

“Ediciones Ecu@futuro”  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**MEDICIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS**

**Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Área Administrativa es de un 34%, considerando la base la visita previa a las instalaciones de la empresa, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa y el Coordinador del área.

**Riesgo de Detección**

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 20%.

**Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,34 \times 0,1881 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 1,28\%$$

La realización de la auditoría detecta un riesgo de auditoría de 1,28% de que ha ocurrido un error material, éste ha evadido los controles de la empresa y podría no ser detectado por los procedimientos que se realice en la auditoría.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 15 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 16 de febrero de 2010



"Ediciones Ecu@futuro"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

**TÍTULO:** FALTA DE UN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

**Condición.-** La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un Plan de Capacitación Anual.

**Criterio.-** Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener un plan anual para mantener capacitado al personal, según sus actividades para mejorar el desempeño operacional de la empresa.

**Causa.-** Por falta de diligencia el Gerente General no realiza planes de capacitación anuales.

**Efecto.-** Que no todo el personal es capacitado y solo se capacita según los requerimientos inmediatos de la empresa.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, capacita a su personal según los requerimientos inmediatos que tiene ésta, lo cual no es conveniente para la empresa.

**Recomendaciones:**

**Gerente General:** Realizar un plan anual de capacitación del personal en todas las áreas de la empresa, los mismos que pueden ser, cursos, talleres y conferencias, lo que facilitará las capacitaciones continuas y actualizaciones de conocimientos periódicas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.


FECHA: 15 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 16 de febrero de 2010

## 5.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En la planificación específica vamos a determinar los procedimientos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos establecidos para el Área de Producción y a continuación se presenta el programa específico para esta área:

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Ref.:  <b>PEP</b>  <b>1/3</b> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>“Ediciones Ecu@futuro”</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009</p> <p><b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</b></p> <p><b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b></p> </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>Evaluación Del Control Interno</b>				
	<b>Conocimiento de los Procesos del Área de Producción</b>				
1	Realizar una Narrativa del Proceso de Diseño.	<b>PEP.1</b>	A.P	16-02-10	
2	Realizar el Flujograma del Proceso de Diseño.	<b>PEP.2</b>	A.P	16-02-10	
3	Preparar y aplicar Cuestionarios de Control Interno para el Proceso de Diseño.	<b>PEP.3</b>	A.P	16-02-10	
4	Evaluar el Nivel de Confianza y Riesgo del Proceso de Diseño.	<b>PEP.4</b>	A.P	16-02-10	
5	Evaluar los Riesgos de Control, Detección y Auditoría para el Proceso de Diseño.	<b>PEP.5</b>	A.P	16-02-10	
6	Realizar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Diseño.	<b>HA PEP.6</b>	A.P	16-02-10	



Ref.:  
**PEP**  
**2/3**

7	Realizar una Narrativa del Proceso de Producción.	<b>PEP.7</b>	A.P	16-02-10	
8	Realizar el Flujograma del Proceso de Producción.	<b>PEP.8</b>	A.P	16-02-10	
9	Preparar y aplicar el Cuestionario de Control Interno para el Proceso de Producción.	<b>PEP.9</b>	A.P	17-02-10	
10	Evaluar el Nivel de Confianza y Riesgo del Proceso de Producción.	<b>PEP.10</b>	A.P	17-02-10	
11	Evaluar los Riesgos de Control, Detección y Auditoría del Proceso de Producción.	<b>PEP.11</b>	A.P	17-02-10	
12	Realizar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Producción.	<b>HA</b> <b>PEP.12</b>	A.P	17-02-10	
13	Realizar una Narrativa del Proceso de Almacenamiento.	<b>PEP.13</b>	A.P	17-02-10	
14	Realizar el Flujograma del Proceso de Almacenamiento.	<b>PEP.14</b>	A.P	17-02-10	
15	Preparar y aplicar el Cuestionario de Control Interno para el Proceso de Almacenamiento.	<b>PEP.15</b>	A.P	17-02-10	
16	Evaluar el Nivel de Confianza y Riesgo del Proceso de Almacenamiento.	<b>PEP.16</b>	A.P	17-02-10	
17	Evaluar los Riesgos de Control, Detección y Auditoría del Área de Almacenamiento.	<b>PEP.17</b>	A.P	17-02-10	
18	Realizar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Almacenamiento.	<b>HA</b> <b>PEP.18</b>	A.P	17-02-10	
19	Informe de Control Interno.	<b>PEICI.1</b>	A.P	19-02-10	



Ref.:  
**PEP**  
**3/3**

	<b>Programa De Auditoría Producción</b>				
A	Programa de Auditoría del Proceso de Diseño.	<b>D</b>	A.P	22-02-10	
B	Programa de Auditoría del Proceso de Producción.	<b>PR</b>	A.P	22-02-10	
C	Programa de Auditoría del Proceso de Almacenamiento.	<b>AI</b>	A.P	22-02-10	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.		FECHA: 15 de febrero de 2010			
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira		FECHA: 16 de febrero de 2010			

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CÉDULA NARRATIVA

AREA DE PRODUCCIÓN

El área de Producción está compuesta por los procesos de Diseño, Producción y Almacenamiento, las mismas que se detallan a continuación:

### **PROCESO DE DISEÑO**

El proceso de Diseño, inicia con la elaboración del diseño o actualización de un texto que Ediciones Ecu@futuro produce o desea producir, se elabora el contenido del texto y se realiza el diseño gráfico.

Las portadas de los textos, se debe realizar un borrador impreso, antes de realizar la prueba de color.

En este proceso el coordinador de producción da su visto bueno, al culminar el diseño para que éste pase al proceso de producción sin errores y así evitar elaborar un producto con errores.

Realizada la respectiva verificación y corrección, si el caso amerita, pasa a la quema de las placas para su respectiva impresión en serie, para obtener un producto de calidad, si un cliente solicita un rediseño del texto, esto se lo realiza bajo las especificaciones del cliente.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de febrero de 2010

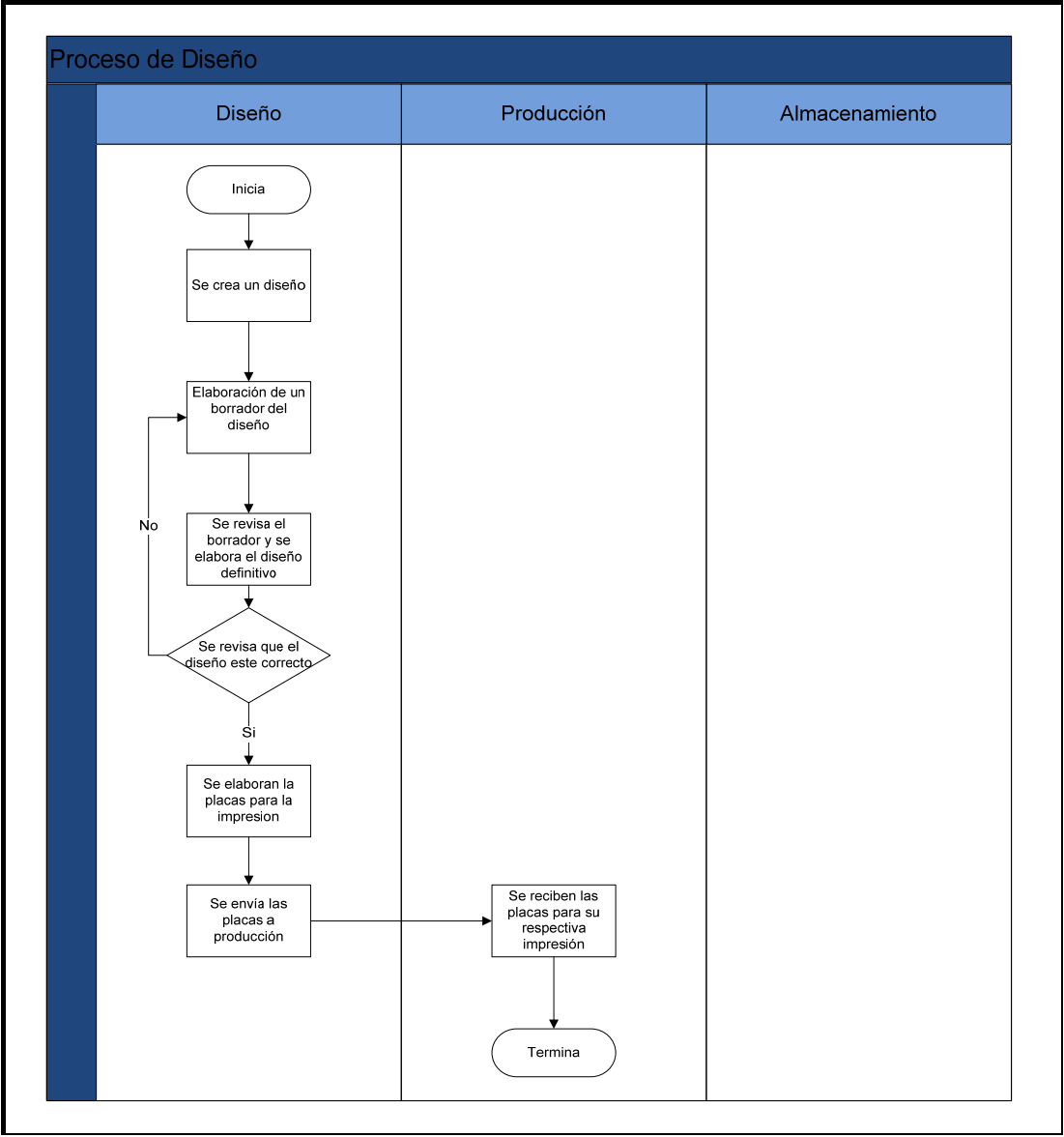
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010



Ref.:  
**PEP.2**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISEÑO**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA PRODUCCIÓN

Fecha: 16 de febrero de 2010.

Responsable: Soc. Xavier Romo

Función: Coordinador de Producción

Proceso de Diseño

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
1.	¿Cuenta con canales de comunicación para la realización de diseños para la producción?		X		8	7	Si cuenta con canales de comunicación entre diseño y producción.
2.	¿Se elaboran cronogramas para los diseños en el mes?		X		6	6	Si se realizan un cronograma de diseños para cada mes
3.	¿El sistema informático para realizar los diseños cumple con todos los requerimientos necesarios para el Área de Producción?		X		8	8	Si cuenta con un sistema informático para este proceso.
4.	¿Cuándo se presenta inconvenientes en la realización de los diseños, estos son solucionados inmediatamente?		X		9	8	Si ya que los empleados conocen las funciones que deben realizar.
5.	¿Se diversifica la producción de acuerdo a la época cíclica de demanda?		X		7	6	Si los clientes solicitan servicios de diseño se realiza diseños.
6.	¿Se conviene con los clientes la realización de los diseños?			X	5	0	Se realizan estos trabajos esporádicamente.
7.	¿Existen programa para las actividades que se realizan en los diseños y rediseños?			X	8	0	No cuenta con un programa para la realización de diseños y rediseños
8.	¿Cuenta con planes de contingencia cuando algo inesperado ocurre en su unidad?		X		7	7	Se realiza un plan de contingencia para cada proceso.
9.	¿Se actualizan los diseños y rediseños periódicamente?		X		8	8	Si para corregir, actualizar mejorar los textos

Ref.:  
**HA**  
**PEP**  
**.6**



Ref.:  
**PEP.3**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
10.	¿Se actualizan los textos anualmente?		X		8	8	Si se actualiza semestralmente
11.	¿Existe alguna persona encargada de verificar el proceso de diseño?		X		8	7	Se verificó que existe una persona que se encarga de verificar el proceso
12.	¿Para realizar un diseño o rediseño se realiza el debido análisis y verificación de las necesidades de éste?		X		7	7	El análisis lo realiza el Coordinador de Producción y el Gerente General.
<b>TOTAL</b>					<b>89</b>	<b>72</b>	

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.	FECHA: 16 de febrero de 2010
----------------------------------	------------------------------

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira	FECHA: 17 de febrero de 2010
---------------------------------	------------------------------



“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL  
PROCESO DE DISEÑO

**NIVEL DE CONFIANZA:**

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

$$NC = (72 \times 100) / 89$$

$$NC = 80,90\%$$

**NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - 80,90\%$$

$$NR = 19,10\%$$

**MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:**

<b>Rango</b>	5% - 50%	51% - 85%	86% - 95%
<b>Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

El resultado del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en 80,90%, que es un rango moderado y teniendo un nivel de riesgo de 19,10% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010



Ref.:  
**PEP.5**

“Ediciones Ecu@futuro”  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**MEDICIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE DISEÑO**

### **Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Área de Producción es de un 34%, considerando la base la visita previa a las instalaciones de la empresa, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa y el Coordinador del área.

### **Riesgo de Detección**

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 20%.

### **Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,34 \times 0,1910 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 1,30\%$$

La realización de la auditoría detecta un riesgo de auditoría de 1,30% de que ha ocurrido un error material, éste ha evadido los controles de la empresa y podría no ser detectado por los procedimientos que se realice en la auditoría.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010



Ref.:  
**HA**  
**PEP.6**

“Ediciones Ecu@futuro”  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE DISEÑO**

**TÍTULO:** FALTA DE PROGRAMA DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE DISEÑO

**Condición** No existe un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de diseño.

**Criterio** El buen funcionamiento de la producción de la empresa depende de los programas que se establece para la correcta realización de los diseños y rediseños, estableciendo los procesos a seguir.

**Causa** Por falta de planteamiento formal del Coordinador de Producción, para realizar un programa para las funciones que se realizan en el proceso de diseño.

**Efecto** Los empleados desconocen qué procedimientos se siguen en ciertas actividades que se realizan en este proceso, ocasionando lentitud en los procesos y errores al momento de quemar las placas de impresión.

**Conclusiones:**  
La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de diseño.  
  
**Recomendaciones:**  
**Al Coordinador de Producción:** Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de diseño y difundirlo a todos los empleados que laboran en la unidad de diseño.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CÉDULA NARRATIVA

AREA DE PRODUCCIÓN

### PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de Producción, se inicia con las pruebas de color a los diseños, y consecutivamente, verificado que este diseño se encuentre bien realizado y sin fallas se procede a realizar la impresión en serie, para lo cual no debe existir errores en las placas, si no se tiene la firma de autorización del Gerente General y del Coordinador de Producción no se podrá realizar la producción.

El proceso procede cuando las placas de cuatro páginas son colocadas en la máquina Heidelberg Offset 46 GTO-42 Full Color, para su impresión, se imprime en blanco y negro entre 5000 y 8000 hojas por hora.

Para las pastas a color se utiliza el mismo procedimiento, con la diferencia que se utilizan tres tintas de color, Magenta, Yellow y Cyan, en un día se puede culminar la impresión de 500 textos de 60 páginas.

Culminado la impresión, se procede a realizar el refilado de las hojas, que consiste en cortar las hojas al tamaño que el texto debe tener.

Después del refilado se procede a recolectar las hojas y se ordenan numéricamente, se realiza la armada del texto, posteriormente se efectúa el colado del texto al calor para que éste quede completamente armado y se proceda a poner una mica en la pasta, el proceso termina con el envío de los textos empacados y embalados, a bodega para su almacenamiento.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010

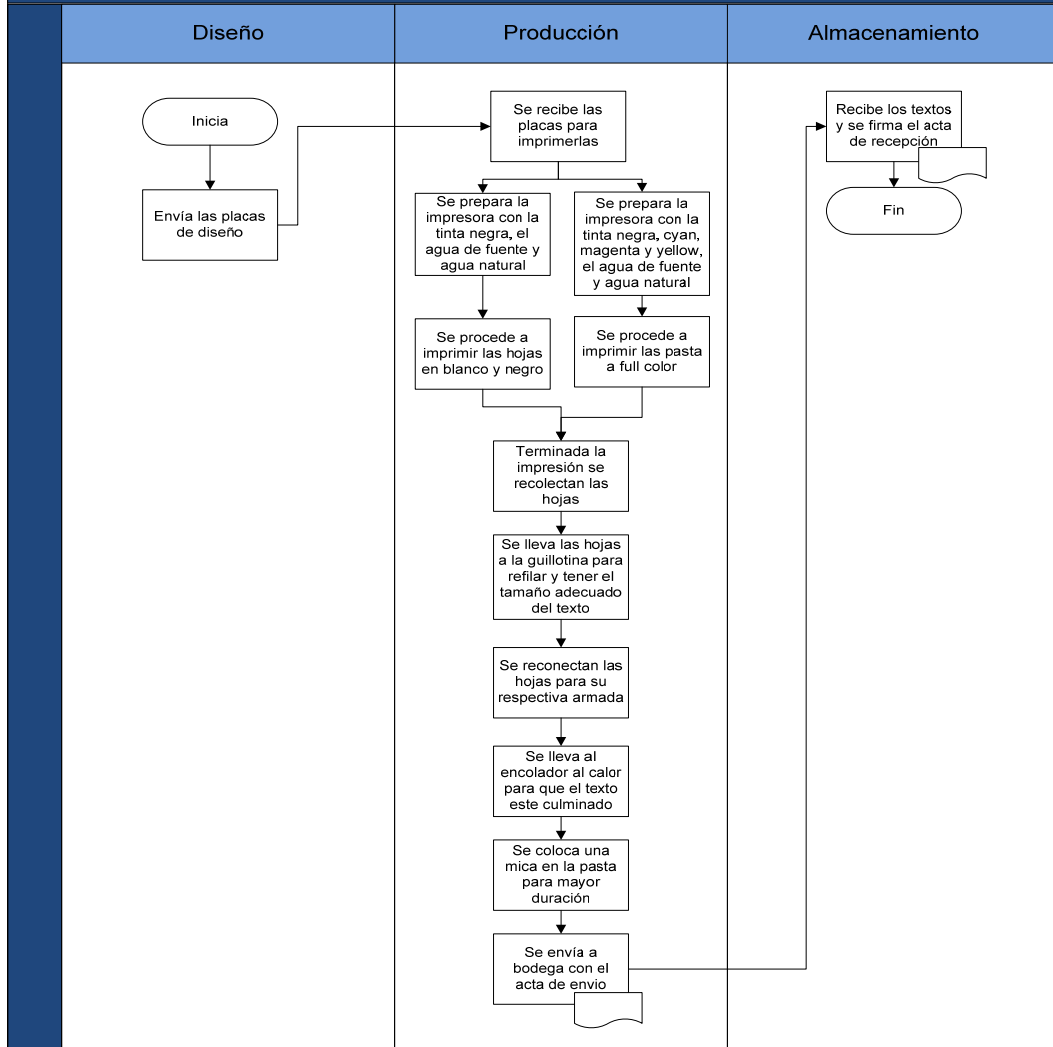
**“Ediciones Ecu@futuro”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**Proceso de Producción**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 16 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 17 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA PRODUCCIÓN

Fecha: 17 de febrero de 2010.

Responsable: Soc. Xavier Romo

Función: Coordinador de Producción

Proceso de Producción

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
1.	¿Cuenta con asistencia técnica inmediata en caso de daños producidos en la maquinaria?		X		8	7	Tienen un técnico que da mantenimiento y en casos fortuitos acude inmediatamente
2.	¿Existen programa para las actividades que se realizan en producción?			X	8	0	No cuenta un programa establecido para la realización de las actividades de producción <b>Ref.: HA PEP.12</b>
3.	¿Cuenta con un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria?		X		7	7	Si cuenta con un plan mensual de mantenimiento de maquinaria
4.	¿Cuenta con procedimientos para minimizar desperdicios de la materia prima?		X		7	6	Si cuenta con procedimientos para tratar los desperdicios
5.	¿En caso de existir desperdicios estos son reutilizados en otro proceso de producción?		X		8	6	Si se realizan libretas, libretines de apuntes.
6.	¿El volumen de producción justifica el pago de horas extras y suplementarias?		X		8	6	Si ya que cuando existe pedidos de gran cantidad de textos y de suma urgencia se realizan horas extras.
7.	¿Se diversifica la producción de acuerdo a la época cíclica de demanda?		X		7	7	Si los clientes solicitan servicios de imprenta se realiza producción de afiches volantes etc.
8.	¿El personal que labora en producción conoce sus funciones?		X		7	7	Si las conocen y se refleja en el manual de funciones.



Ref.:  
**PEP.9**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
9.	¿Existe segregación de funciones del proceso de producción?		X		8	8	Cuenta con un manual de funciones, el mismo indican las funciones de los empleados de la unidad de producción.
10.	¿Para realizar la producción se realiza el debido análisis y verificación de las necesidades de la empresa?		X		7	7	El análisis lo realiza el Coordinador de Producción y el Gerente General.
11.	¿Se elaboran cronogramas para la producción en el mes?		X		8	8	Se verificó que existe un cronograma para la producción.
12.	¿Se cumple el cronograma de producción?		X		8	6	Se verificó que se cumple el cronograma pero esporádicamente no en su totalidad
13.	¿Existe alguna persona encargada de verificar el proceso de producción?		X		8	8	El Coordinador de Producción se encarga de verificar el proceso de producción.
14.	¿Existe canales de comunicación con bodega?		X		9	9	Si existen canales permanentes de comunicación entre producción y bodega.
15.	¿La materia prima solicitada para producción es enviada inmediatamente?		X		7	7	Si es enviada inmediatamente la materia prima.
<b>TOTAL</b>					<b>115</b>	<b>99</b>	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.					FECHA: 17 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira					FECHA: 18 de febrero de 2010		

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL  
PROCESO DE PRODUCCIÓN

**NIVEL DE CONFIANZA:**

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

$$NC = (99 \times 100) / 115$$

$$NC = 86,09\%$$

**NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - 86,09\%$$

$$NR = 13,91\%$$

**MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:**

<b>Rango</b>	5% - 50%	51% - 85%	86% - 95%
<b>Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

El resultado del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en 86,09%, que es un rango bajo y teniendo un nivel de riesgo de 13,91% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010





Ref.:  
**PEP.11**

“Ediciones Ecu@futuro”  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**MEDICIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

### **Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Área de Producción es de un 34%, considerando la base la visita previa a las instalaciones de la empresa, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa y el Coordinador del área.

### **Riesgo de Detección**

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 20%.

### **Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,34 \times 0,1391 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 0,95\%$$

La realización de la auditoría detecta un riesgo de auditoría de 0,92% de que ha ocurrido un error material, éste ha evadido los controles de la empresa y podría no ser detectado por los procedimientos que se realice en la auditoría.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**TÍTULO:** FALTA DE PROGRAMA DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

**Condición** No existe un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de producción.

**Criterio** El buen funcionamiento de la empresa depende de los programas que se establece para el correcto funcionamiento de la misma, estableciendo los procesos a seguir y difundiendo a los empleados que laboran para un correcto funcionamiento.

**Causa** Por falta de planteamiento formal del Coordinador de Producción, para realizar un programa para las funciones que se realizan en el proceso de producción.

**Efecto** Los empleados desconocen qué procedimientos se siguen en ciertas actividades que se realizan en este proceso, causando que los procesos sean lentos y en caso de que exista un error en los procesos los empleados no saben qué parámetros seguir.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de producción.

**Recomendaciones:**

**Al Coordinador de Producción:** Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de producción y difundirlo a los empleados que laboran en el área de producción, para un mejoramiento institucional.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**CÉDULA NARRATIVA**

**AREA DE PRODUCCIÓN**

### **PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

El proceso de Almacenamiento cuenta con dos subprocesos, el primero es la recepción, el almacenamiento y despacho de los textos; y, el segundo es la recepción, el almacenamiento y despacho de la materia prima.

El primer subproceso se inicia con la recepción de los textos, luego se los almacena, previo inventario, para mantener un control y saber cuántos textos se tiene en stock, y posteriormente se despacha los textos cuando existe un pedido de los vendedores.

El segundo subproceso inicia con la recepción de la materia prima, luego se almacena, y se mantiene un inventario al día para conocer el stock de la materia prima, y posteriormente se despacha la materia prima cuando existe un pedido por parte de producción.

En los dos casos se cuenta con inventarios actualizados.

La custodia de la materia prima está a cargo del Coordinador de Bodega y si no se tiene la firma de autorización de éste, no se podrá despachar materia prima; con esto se evita su pérdida o sustracción.

El encargado de bodega debe mantener informado al Coordinador de Producción, si el stock de textos es el adecuado para los pedidos que realizan los vendedores.



Ref.:  
**PEP.13**  
**2/2**

Cuando realiza un pedido de textos el vendedor, presentan la factura de venta; para su despacho, el encargado de bodega realiza una acta de entrega de textos, esta acta debe contar con la firma autorizada del Coordinador de Producción para que los textos sean despachados, pero esto no se observa.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

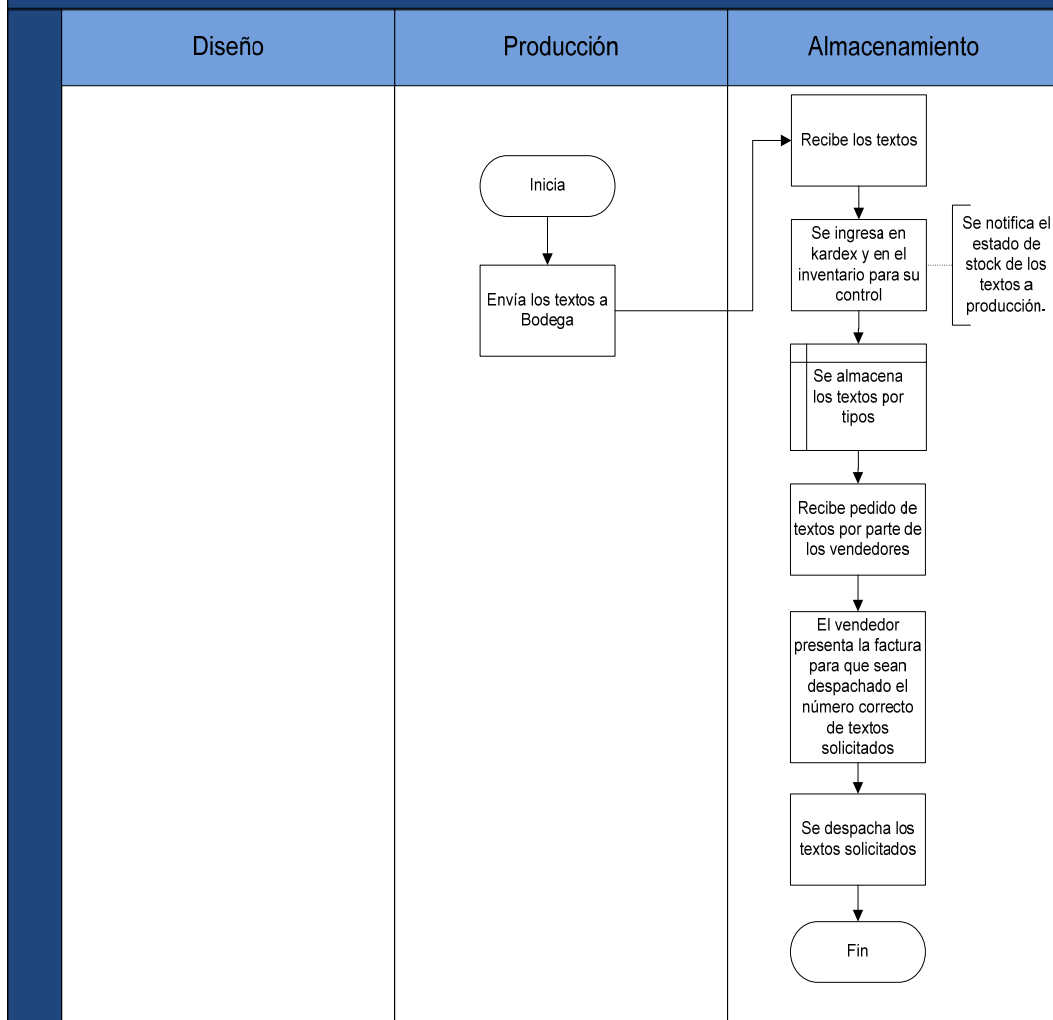
“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

**Proceso de Almacenamiento - Textos**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

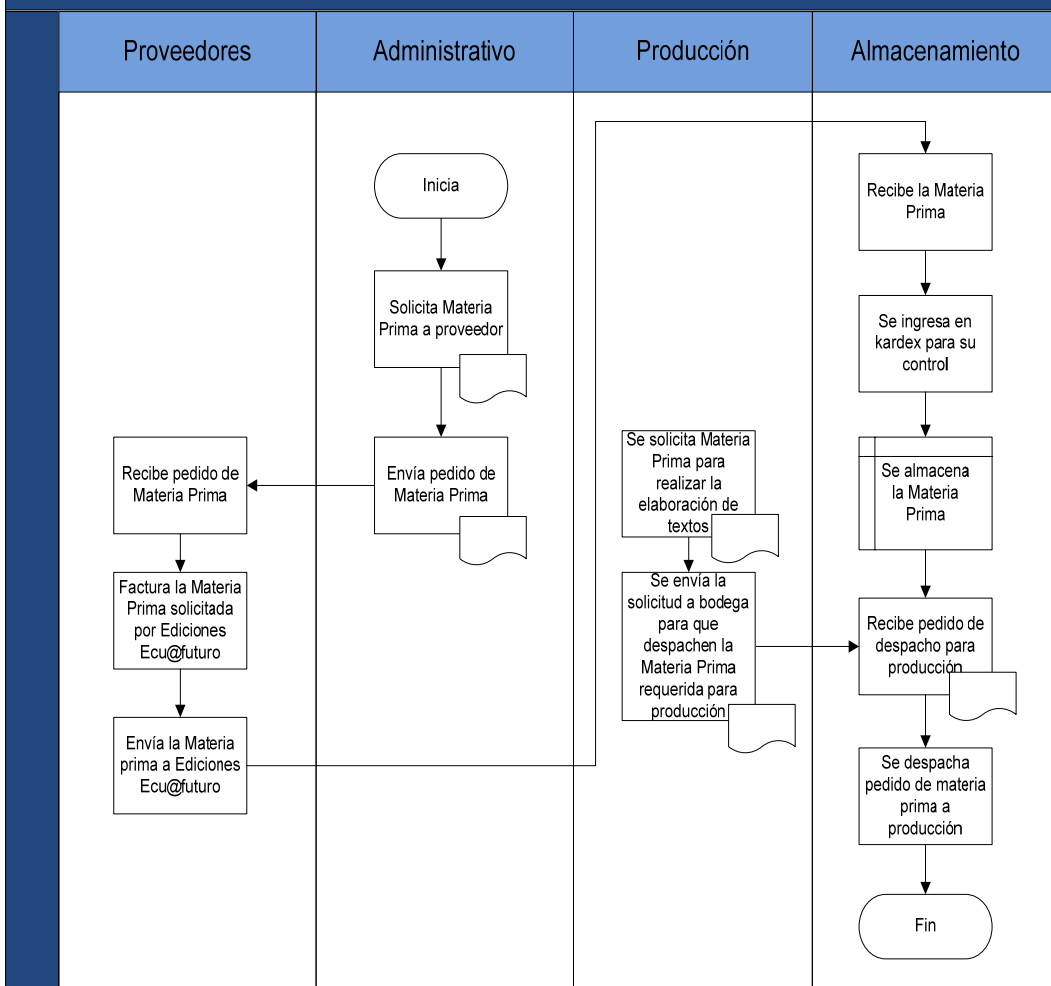
**“Ediciones Ecu@futuro”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

**Proceso de Almacenamiento – Materia Prima**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

**"Ediciones Ecu@futuro"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ÁREA PRODUCCIÓN**

**Fecha:** 17 de febrero de 2010.  
**Responsable:** Soc. Xavier Romo  
**Función:** Coordinador de Producción  
Proceso de Almacenamiento

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
1.	¿Cuenta con canales de comunicación con el proceso de producción?		X		7	7	Cuenta con canales de comunicación entre diseño y producción.
2.	¿Existe un inventario de Textos?		X		9	8	Cuenta con un inventario de textos y conciliado con contabilidad
3.	¿Existe un inventario de Materia Prima?		X		9	8	Cuenta con un inventario de materia prima y conciliado con contabilidad
4.	¿Existe un adecuado espacio físico que brinde las condiciones adecuadas para preservar la producción?		X		8	7	En bodega cuenta con los espacios físicos necesarios para producto terminado y materia prima
5.	¿Se informa al área Administrativa que el stock de materia prima se encentra en el 30 %, para que realice un pedido nuevo de materia prima?		X		8	8	Si se informa ya que el stock de materia prima al estar en un 30%, se realiza un nuevo pedido de ésta a los proveedores, cuando producción solicite la materia prima, y no exista ésta no tenga que parar la producción.
6.	¿Se despacha la materia prima con autorización firmada por la persona autorizada?		X		9	6	La autorización del Coordinador de bodega es indispensable para el despacho de materia prima pero esporádicamente no se despacha con firma autorizada.
7.	¿Se despacha los textos con autorización firmada por la persona autorizada?			X	8	0	No cuenta una firma autorizada al momento de despachar los textos
8.	¿Existe una adecuada segregación de personal?		X		7	7	Cuenta con un manual de funciones, el mismo indican las funciones de los empleados de la unidad de bodega



Ref.:  
**PEP.15**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
9.	¿El personal que labora en bodega conoce sus funciones?		X		7	7	Si las conocen y se refleja en el manual de funciones.
10.	¿Existe un adecuado mantenimiento al espacio físico de bodega?		X		8	8	Si se realizan una limpieza diaria y se da mantenimiento periódico a la instalación.
11.	¿Existe un documento que sustente el pedido de materia prima por producción?		X		8	7	Si existe un registro de pedido de materia prima por producción.
12.	¿Existe un documento que sustente el pedido de textos por los vendedores?		X		7	7	Si existe un registro de pedido de textos por los vendedores.
13.	¿Se informa a producción el estado de stock de los textos?		X		8	8	Se mantiene informado a producción el número de textos que se almacenan en bodega.
14.	¿Se informa al área Administrativa el estado de stock de materia prima?		X		9	8	Se informa al área Administrativa cuando el stock de materia prima esta en un 30% de stock.
<b>TOTAL</b>					<b>112</b>	<b>96</b>	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.					FECHA: 17 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira					FECHA: 18 de febrero de 2010		



“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO  
DE ALMACENAMIENTO**

**NIVEL DE CONFIANZA:**

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

$$NC = (96 \times 100) / 112$$

$$NC = 85,71\%$$

**NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - 85,71\%$$

$$NR = 14,29\%$$

**MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:**

<b>Rango</b>	5% - 50%	51% - 85%	86% - 95%
<b>Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

El resultado del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en 85,49%, que es un rango moderado y teniendo un nivel de riesgo de 14,29% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010



Ref.:  
**PEP.17**

“Ediciones Ecu@futuro”  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**MEDICIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

**Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Área de Producción es de un 34%, considerando la base la visita previa a las instalaciones de la empresa, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa y el Coordinador del área.

**Riesgo de Detección**

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 20%.

**Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,34 \times 0,1429 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 0,97\%$$

La realización de la auditoría detecta un riesgo de auditoría de 0,97% de que ha ocurrido un error material, éste ha evadido los controles de la empresa y podría no ser detectado por los procedimientos que se realice en la auditoría.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010



Ref.:  
**HA**  
**PEP.18**

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE ALMACENAMIENTO

**TÍTULO:** FALTA DE UNA POLÍTICA DE FIRMAS DE AUTORIZACIÓN PARA EL DESPACHO DE TEXTOS

**Condición** Se despacha los textos a los vendedores sin la firma de autorización por parte del Coordinador de bodega, como persona responsable.

**Criterio** La buena organización empresarial, las políticas, normas, indican que se debe contar con una firma autorizada de un responsable al momento del despacho del producto, para evitar robos o sustracciones de éste, y para un correcto funcionamiento de la unidad.

**Causa** Por falta de un planteamiento de una política formal del Gerente General, para que el subproceso de despacho del producto sea entregado, y éste cuente con una firma de autorización del Coordinador de Bodega o un delegado encargado.

**Efecto** Los vendedores pueden requerir textos adicionales sin facturas reales, lo que generará pérdidas a la empresa.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con una política de una firma autorizada para el despacho de textos.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:** Implementar la política escrita que se despacharán los textos, a los vendedores únicamente cuando conste en las facturas la firma de autorización del Coordinador de Bodega, o un empleado encargado nombrado por el Gerente General.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 17 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

### 5.2.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

En la planificación específica vamos a determinar los procedimientos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos establecidos para el Área de Comercialización y a continuación se presenta el programa específico para esta área:

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>				
	<b>Conocimiento de los Procesos del Área De Producción</b>				
1	Realizar una Narrativa del Proceso de Distribución y Ventas.	<b>PEC.1</b>	A.P	18-02-10	
2	Realizar el Flujograma del Proceso de Distribución y Ventas.	<b>PEC.2</b>	A.P	18-02-10	
3	Preparar y Aplicar el Cuestionario de Control Interno para el Proceso de Distribución y Ventas.	<b>PEC.3</b>	A.P	18-02-10	
4	Evaluar el Nivel de Confianza y Riesgo del Proceso de Distribución y Ventas.	<b>PEC.4</b>	A.P	18-02-10	



Ref.:  
**PEC**  
**2/2**

5	Evaluar los Riesgos de Control, Detección y Auditoría del Proceso de Distribución y Ventas.	<b>PEC.5</b>	A.P	18-02-10	
6	Desarrollar la Hoja de Hallazgos del Proceso de Proceso de Distribución y Ventas.	<b>PEC.6</b>	A.P	18-02-10	
7	Informe de Control Interno.	<b>PEICI.1</b>	A.P	19-02-10	
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA COMERCIALIZACIÓN</b>				
A	Programa de Auditoría del Proceso de Distribución y Ventas.	<b>DV</b>	A.P	22-02-10	

--	--	--	--	--	--

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.	FECHA: 17 de febrero de 2010
----------------------------------	------------------------------

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira	FECHA: 18 de febrero de 2010
---------------------------------	------------------------------

“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

CÉDULA NARRATIVA

AREA DE COMERCIALIZACIÓN

El área de Comercialización está compuesta por el proceso de Distribución y Ventas, el mismo que detalla a continuación:

### **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

El proceso de Distribución y Ventas, inicia cuando el vendedor realiza una cita previa con el cliente, estos realizan el marketing para que los textos de Ediciones Ecu@futuro sean conocidos por los clientes nuevos y antiguos; si el cliente está interesado, realiza un pedido al vendedor, se negocian los términos de la venta de los textos y el cliente cancela el 50 % del valor total de estos, se emite una factura y se acuerda la fecha de entrega con el cliente.

El vendedor solicita un pedido de textos a la empresa y presenta la factura de venta; el área de Comercialización solicita a bodega se despache los textos que se solicitan; el encargado de bodega realiza una acta de entrega de textos, esta acta debe contar con la firma autorizada del Coordinador de Producción para que los textos sean despachados, pero esto no se observa.

Se despacha los textos, los encargados de distribución realizan la entrega de los textos al cliente, éste firma la recepción de los textos y se concluye el proceso de distribución y ventas; a los clientes no se le da tiempo de crédito más de un año plazo.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 18 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

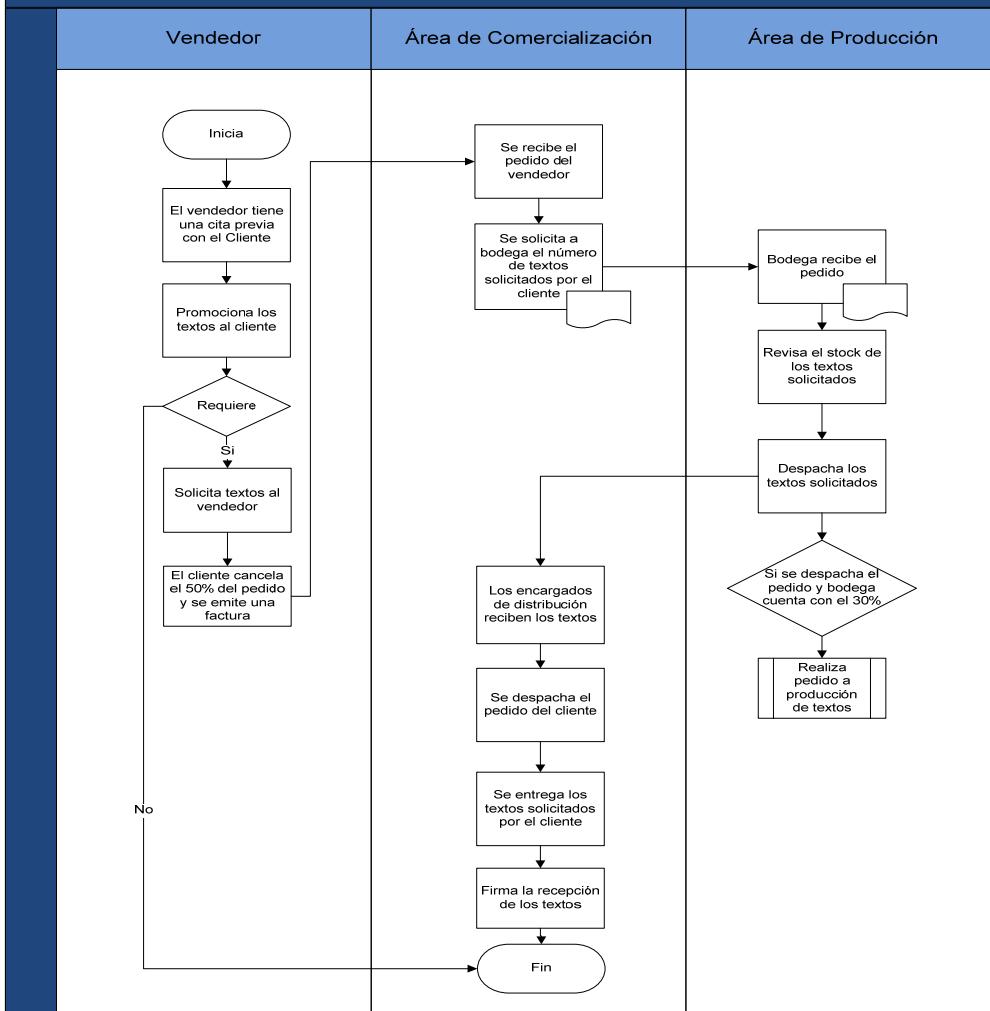
**“Ediciones Ecu@futuro”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

**Proceso de Distribución y Ventas**



ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 18 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**Fecha:** 15 de febrero de 2010.

**Responsable:** Sr. Ricardo Hidalgo

**Función:** Coordinador de Producción

Proceso de Distribución y Ventas

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
1.	¿Se registra oportunamente las ventas realmente realizadas, es decir las facturadas con el 50% de la venta?		X		8	7	Se registra las ventas facturadas y que se han cobrado el 50% de la venta.
2.	¿Los textos devueltos se tramitan por el área de comercialización?		X		8	8	Si, ya que los vendedores se encargan de reintegrar los textos devueltos por los clientes
3.	¿Se verifica que todo despacho de textos sea antes facturado?		X		8	8	Si, antes de un despacho de textos se verificó que el pedido sea facturado.
4.	¿Recibe diariamente la unidad de contabilidad la información de las ventas realizadas?		X		9	7	Se verificó que los vendedores informan al coordinador de Comercialización las ventas realizadas con factura diariamente.
5.	¿Se controlan debidamente las mercaderías despachadas?			X	7	0	No, al despachar la mercadería no existe una firma autorizada del Coordinador de Producción.
6.	¿Están segregadas las funciones de ventas con las de cobranza?			X	9	0	Las funciones de ventas y cobranzas no están segregadas. <b>Ref.: HA PEC.6</b>
7.	¿Las ventas a crédito tienen la aprobación del encargado del área?		X		8	7	Toda venta a crédito tiene la aprobación del coordinador de Comercialización





Ref.:  
**PEC.3**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		N/A	SI	NO	Puntaje Total	Calificación total	
8.	¿Existe un cronograma de visitas a los clientes?		X		8	8	Se verificó que existe un cronograma establecido para las visitas de los vendedores a los clientes.
9.	¿Se cumple el cronograma de visitas a los clientes, según el tiempo establecido?		X		7	7	Se verificó que el cronograma es cumplido en su totalidad
10.	¿Existen adecuados canales de distribución de los productos?		X		8	8	Si existen canales de distribución para la entrega oportuna del producto a los clientes.
11.	¿Cuenta con personal para la entrega de los textos a los clientes?		X		9	8	Si, existe el personal encargado de la entrega de los textos, solo en casos fortuitos los vendedores entregan los textos.
12.	¿Cuenta con un vehículo para realizar las entregas a los clientes?		X		8	8	Se verificó que cuentan con un vehículo para la entrega de los textos.
<b>TOTAL</b>					<b>97</b>	<b>76</b>	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.					FECHA: 18 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira					FECHA: 18 de febrero de 2010		

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGOS DEL  
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

**NIVEL DE CONFIANZA:**

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

$$NC = (76 \times 100) / 97$$

$$NC = 78,35\%$$

**NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - 78,35\%$$

$$NR = 21,65\%$$

**MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL:**

<b>Rango</b>	5% - 50%	51% - 85%	86% - 95%
<b>Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

El resultado del cuestionario de control interno determina que el nivel de confianza se encuentra en 78,35%, que es un rango moderado y teniendo un nivel de riesgo de 21,65% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 18 de enero del 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**MEDICIÓN DE RIESGOS ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN  
DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

### **Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Área de Producción es de un 34%, considerando la base la visita previa a las instalaciones de la empresa, revisión del flujograma del área, la entrevista con el Gerente General de la empresa y el Coordinador del área.

### **Riesgo de Detección**

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 20%.

### **Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,34 \times 0,2165 \times 0,20) \times 100$$

$$RA = 1,47\%$$

La realización de la auditoría detecta un riesgo de auditoría de 1,47% de que ha ocurrido un error material, éste ha evadido los controles de la empresa y podría no ser detectado por los procedimientos que se realice en la auditoría.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 18 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010



Ref.:  
**HA**  
**PEC.6**

“Ediciones Ecu@futuro”  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

**TÍTULO:** FALTA DE DE SEGREGACION DE FUNCIONES

**Condición** No existe una adecuada segregación de funciones entre ventas y cobranzas.

**Criterio** Las Normas de Control Interno, indica que los empleados no pueden realizar varias funciones al mismo tiempo.

**Causa** Por falta de contratación de personal para que se realice los cobros a los clientes, los vendedores realizan las funciones de ventas y cobranzas.

**Efecto** Los vendedores realizan los cobros de los textos vendidos, ocasionando que los cobros se demoren en llegar a la empresa, exponiendo a los vendedores a que al recibir el dinero sean sujeto de robo o pérdida del mismo y el dinero recaudado no sea ingresado inmediatamente a la empresa.

**Conclusiones:**  
La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta una adecuada segregación de funciones entre ventas y cobranzas.  
  
**Recomendaciones:**  
**Al Gerente General:** Implementar una política de pago de los clientes, que éste sea en forma de transferencia bancaria, y de no ser el caso contratar personal adicional que realizará las funciones de cobranzas, para recaudar el cobro de las ventas de los textos.

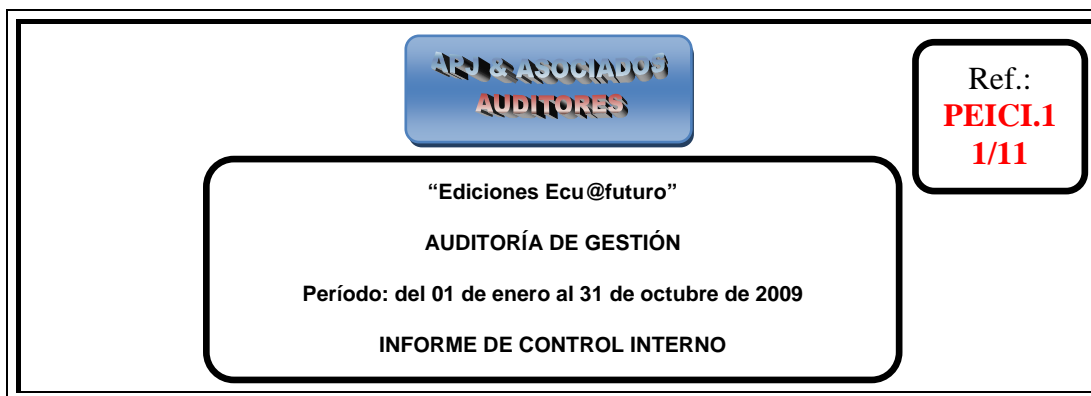
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 18 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de febrero de 2010

#### 5.2.4 INFORME DE CONTROL INTERNO.



Señor Magister  
Pablo Romo Maroto  
Gerente General  
Ediciones Ecu@futuro.

1. He auditado LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA “EDICIONES ECU@FUTURO”, dedicada al diseño, producción y venta de textos educativos y de lectura, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de octubre de 2009; las normas de auditoría exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen. La administración de “Ediciones Ecu@Futuro”, es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno.

Para cumplir con esta responsabilidad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la empresa, para determinar y evaluar los beneficios esperados y costos relacionados de las políticas y procedimientos del sistema de control interno.

2. En el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión a las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización de “Ediciones Ecu@futuro”, por el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, consideramos su sistema de control interno para determinar nuestros procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo, notamos ciertos asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que consideramos deben ser incluidos en este informe por estar de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los asuntos que nos llaman la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, en nuestra opinión, podrían afectar en forma negativa la capacidad de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro”, en el desempeño administrativo.

Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro”, una base razonable, pero no absoluta de seguridad, para el desarrollo propio en la gestión administrativa de la empresa. Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados. También la proyección de alguna evaluación de este sistema para períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los procedimientos se haya deteriorado.

3. Para fines de este informe, hemos clasificado las políticas y procedimientos significativos del control interno en las siguientes áreas:

- Área Administrativa donde se consideran: Contabilidad y Recursos Humanos.
- Área de Producción donde se considera: Diseño, Producción y Almacenamiento.
- Área de Comercialización donde se considera: Distribución y Ventas.

4. Una debilidad material es una condición en la cual el diseño y operación de los elementos específicos del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de errores o irregularidades en las operaciones administrativas propias de la empresa, puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas. Notamos ciertos aspectos que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, que consideramos como hallazgos de auditoría bajo las normas de auditoría establecidas en el país. Los hallazgos de auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa la habilidad de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro”, para alcanzar sus objetivos.

Los hallazgos de auditoría están descritos a continuación:

#### **4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA.**

##### **4.1.1. Manual de Políticas.**

Ediciones Ecu@futuro no cuenta con un manual de políticas internas establecido formalmente para el Área Administrativa; estas políticas son expresadas verbalmente. Para un buen control en la empresa, se debe contar con un manual de políticas internas definido, que establezca las intenciones específicas y la orientación de los procesos que realiza esta área y las demás áreas de la empresa, para un correcto funcionamiento. Esto se debe a la falta de coordinación del Gerente General y el Coordinador de Logística y Contabilidad, para realizar un manual de políticas internas para todas las áreas y que éstas no se encuentran en la planificación estratégica.

##### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un manual de políticas internas donde establezca las intenciones específicas y la orientación de los procesos.

##### **Recomendaciones:**

**Al Gerente General:** Disponer al Coordinador de Logística y Contabilidad de la empresa que realice un manual de políticas internas incluyendo las políticas verbales que existe y las incluya en el plan estratégico, para que en el futuro difunda estas políticas a los empleados para un mejoramiento institucional.



#### **4.1.2. Plan Anual de Capacitación de Personal.**

Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un Plan de Capacitación Anual. Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener un plan anual para mantener capacitado al personal, según sus actividades para mejorar el desempeño operacional de la empresa. Debido a la falta de diligencia el Gerente General no se realiza planes de capacitación anuales.

#### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro no cuenta con un plan anual de capacitación y capacita a su personal según los requerimientos inmediatos que tiene ésta, lo cual no es conveniente para la empresa.

#### **Recomendaciones:**

Gerente General: Realizar un plan anual de capacitación del personal en todas las áreas de la empresa, el mismo que debe contemplar: cursos, talleres y conferencias, lo que facilitará las capacitaciones continuas y actualizaciones de conocimientos periódicas.

## **4.2. ÁREA DE PRODUCCIÓN:**

### **4.2.1. Programa de Actividades**

Ediciones Ecu@futuro no cuenta con un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de diseño. El buen funcionamiento de la producción de la empresa depende de los programas que se establece para la correcta realización de los diseños y rediseños, estableciendo los procesos a seguir. Esto se debe a la falta de planteamiento formal del Coordinador de Producción, para realizar un programa para las funciones que se realizan en el proceso de diseño.

#### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de diseño.

#### **Recomendaciones:**

Al Coordinador de Producción: Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de diseño y difundirlo a todos los empleados que laboran en la unidad de diseño.

### **4.2.2. Programa de Actividades.**

En Ediciones Ecu@futuro, no existe un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de producción. El buen funcionamiento de la empresa depende de los programas que se establece para el correcto funcionamiento de la misma, estableciendo los procesos a seguir y difundiéndolo a los empleados que laboran para un

correcto funcionamiento. Esto se debe a la falta de un planteamiento formal del Coordinador de Producción, para realizar un programa para las funciones que se realizan en el proceso de producción.

### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de producción.

### **Recomendaciones:**

Al Coordinador de Producción: Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de producción y difundirlo a los empleados que laboran en el área de producción, para un mejoramiento institucional.

#### **4.2.3. Política de Firmas de Autorización.**

Se despacha los textos a los vendedores sin la firma de autorización por parte del Coordinador de bodega, como persona responsable. La buena organización empresarial, las políticas, normas, indican que se debe contar con una firma autorizada de un responsable al momento del despacho del producto, para evitar robos o sustracciones de éste, y para un correcto funcionamiento de la unidad. Esto se debe a la falta de un planteamiento de una política formal por parte del Gerente General, para que el subproceso de despacho del producto sea entregado, y éste cuente con

Ref.:  
**PEICL.1**  
**8/11**

una firma de autorización del Coordinador de Bodega o un delegado encargado.

### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con una política de una firma autorizada para el despacho de textos.

### **Recomendaciones:**

Al Gerente General: Implementar la política escrita que se despacharán los textos, a los vendedores únicamente cuando conste en las facturas la firma de autorización del Coordinador de Bodega, o un empleado encargado nombrado por el Gerente General.

## **4.3. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:**

### **4.3.1. Segregación de Funciones.**

No existe una adecuada segregación de funciones entre ventas y cobranzas. Las Normas de Control Interno, indica que los empleados no pueden realizar varias funciones al mismo tiempo. Esto se da por la falta de contratación de personal para que se realice los cobros a los clientes, los vendedores realizan las funciones de ventas y cobranzas.

Ref.:  
**PEICI.1**  
**9/11**

### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta una adecuada segregación de funciones entre ventas y cobranzas.

### **Recomendaciones:**

Al Gerente General: Implementar una política de pago de los clientes, que sea en forma de transferencia bancaria, y de no darse esto, contratar personal adicional que realizará las funciones de cobranzas, para recaudar el cobro de las ventas de los textos.

Sobre la base de los hallazgos se obtuvieron los siguientes Resultados de Evaluación del Control Interno:

### **Determinación del Riesgo:**

La Evaluación al Sistema de Control Interno de los procesos auditados de “Ediciones Ecu@futuro”, nos permite establecer los siguientes niveles de riesgo de control, sustentado en los papeles de trabajo “Cuestionario de Evaluación de Control Interno” y “Calificación del Riesgo”, según los siguientes procesos:

Proceso de Contabilidad:

Nivel de Riesgo	22,86%	Bajo
Nivel de Confianza	77,14%	Moderado

Proceso de Recursos Humanos:

Nivel de Riesgo	18,81%	Bajo
Nivel de Confianza	81,19%	Moderado

Proceso de Diseño:

Nivel de Riesgo	19,10%	Bajo
Nivel de Confianza	80,90%	Moderado

Proceso de Producción:

Nivel de Riesgo	13,91%	Bajo
Nivel de Confianza	86,09%	Alto

Proceso de Almacenamiento:

Nivel de Riesgo	14,29%	Bajo
Nivel de Confianza	85,71%	Moderado

Proceso de Distribución y Ventas:

Nivel de Riesgo	21,65%	Bajo
Nivel de Confianza	78,35%	Moderado

5. Nuestra consideración sobre el control interno no revela necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, y consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que también sean considerados como

Ref.:  
**PEICI.1**  
**11/11**

debilidades materiales como se definió antes. Sin embargo, creemos que los hallazgos de auditoría descritos constituyen debilidades administrativas. Otros asuntos relacionados con el control interno y su operación, que consideramos de menor significación han sido informados a la administración de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro”, en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión realizada como propuesta de tesis.

**6.** El presente informe ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración de la Empresa “Ediciones Ecu@futuro”. Esta restricción no pretende limitar la distribución de este informe que, con autorización de la propia empresa, se hará conocer a las áreas interesadas.

Quito, 19 de febrero de 2010.

Atentamente,

---

Ing. Oscar Andrés Parra J.  
Auditor Jefe  
APJ & ASOCIADOS  
AUDITORES

### 5.3. EJECUCIÓN DE TRABAJO.

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>CONTABILIDAD</b>				
1.	Ingresos de Transacciones el libro diario.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Analizar en forma aleatoria las transacciones ingresadas al libro diario en el período de 1 de enero al 31 de octubre de 2010.	<b>C.1</b>	A. P	22-02-10	
2.	Devolución de productos.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Comparar las ventas totales de la empresa con las devoluciones que se han realizado los clientes.	<b>C.2</b>	A. P	23-02-10	
3.	Cuentas incobrables a clientes.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Analizar las cuentas por cobrar y cuántas de éstas son incobrables y tiene problemas.	<b>C.3</b>	A. P	23-02-10	



Ref.:  
**C**  
**1/2**

"Ediciones Ecu@futuro"  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**



“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>CONTABILIDAD</b>				
4	Deudas por pagar.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Verificar el estado del pago de las deudas que la empresa tiene.	<b>C.4</b>	A. P	23-01-10	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.			FECHA: 22 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira			FECHA: 23 de febrero de 2010		

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**INGRESOS DE TRANSACCIONES EL LIBRO  
DIARIO**

**PROCEDIMIENTO:** Analizar en forma aleatoria las transacciones ingresadas al libro diario en el período de 1 de enero al 31 de octubre de 2009.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó el libro diario de contabilidad, y se analizó aleatoriamente las transacciones ingresadas en el período de 1 de enero al 31 de octubre de 2009, identificando cuántas de ellas tuvieron algún tipo de error dentro del proceso de contabilidad.

**HALLAZGO**

Ref.:  
**HA 1**  
**C.1**

N°	Fecha	Detalle	Valor	Transacciones	
				Sin Error	Con Error
1	12/01/09	Venta de textos	2000,00	X	
2	19/01/09	Deposito de cheque	940,00	X	
3	28/01/09	Devolucion de materia prima	50,00	X	
4	04/02/09	Pago prestamo	1500,00	X	
5	16/02/09	Compra de materiales	1000,00	X	
6	23/02/09	Pago comisiones	1200,00		X
7	09/03/09	Pago de mantenimiento	753,43	X	
8	11/03/09	Ingreso facturas	2500,00	X	
9	18/03/09	Deposito de cheque	3000,00	X	
10	20/04/09	Pago sueldos	7500,00	X	
11	24/04/09	Deposito de cheque	850,00	X	

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**
**ÁREA ADMINISTRATIVA**
**INGRESOS DE TRANSACCIONES EL LIBRO DIARIO**

N°	Fecha	Detalle	Valor	Transacciones	
				Sin Error	Con Error
12	30/04/09	Pago comisiones	1350,00	X	
13	21/05/09	Pago de sueldos	7500,00		X
14	22/05/09	Pago proveedores	2000,00	X	
15	28/05/09	Ingreso facturas	3500,00	X	
16	05/06/09	Pago prestamo	1500,00	X	
17	10/06/09	Pago de mantenimiento	753,43	X	
18	17/06/09	Pago proveedores	1200,00	X	
19	09/07/09	Compra de materiales	1000,00	X	
20	13/07/09	Pago de mantenimiento	753,43	X	
21	21/07/09	Pago de sueldos	7500,00	X	
22	03/08/09	Pago prestamo	1500,00	X	
23	21/08/09	Pago de sueldos	7500,00	X	
24	31/08/09	Pago comisiones	1550,00	X	
25	11/09/09	Devolucion de materia prima	100,00	X	
26	15/09/09	Ingreso facturas	4300,00	X	
27	21/09/09	Pago de sueldos	7500,00	X	
28	01/10/09	Devolucion de materia prima	200,00		X
29	16/10/09	Compra de materiales	1200,00	X	
30	27/10/09	Compra de materiales	800,00	X	
<b>Total</b>					



Ref.:  
**C.1**  
**2/2**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**INGRESOS DE TRANSACCIONES EL LIBRO**  
**DIARIO**

**INDICADOR: porcentaje de transacciones con errores.**

$$\% \text{ de transacciones con errores} = \frac{\text{Total de transacciones con errores}}{\text{Total de transacciones procesadas}} \times 100$$

$$\% \text{ de transacciones con errores} = \frac{3}{30} \times 100$$

$$\% \text{ de transacciones con errores} = 10\%$$

Se determinó que de la muestra tomada, el 90% de las transacciones son ingresadas sin errores al libro diario; únicamente el 10% de las transacciones ingresadas al libro diario tengan errores al momento de que éstas son ingresadas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO DEL PROCESO DE CONTABILIDAD**

**TÍTULO: DEFICIENCIA AL INGRESO DE TRANSACCIONES EN EL LIBRO DIARIO**

**Condición** Durante el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, de los ingresos de transacciones, aleatoriamente se escogieron 30, de los cuales el 10% de las transacciones ingresadas contenían errores.

**Criterio** Por política verbal del Gerente General, se acordó que las transacciones deben registrar en el sistema contable que posee la empresa y que se debe tener cuidado al momento de su ingreso para evitar errores.

**Causa** Por falta de un control al ingresar las transacciones en el libro diario por parte del Coordinador de Logística y Contabilidad, no se cumplió con el correcto ingreso de transacciones al sistema contable.

**Efecto** Del total de transacciones analizadas en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, tres transacción se encontraba con error, lo que refleja un 10% de ineficiencia al momento de ingresar las transacciones al libro diario.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta una política planteada formalmente para el ingreso de las transacciones contables en el sistema que la empresa posee, ocasionando errores al ingresar las transacciones al libro diario.

**Recomendaciones:**

**Al Coordinador de Logística y Contabilidad:** Implementar un control para el ingreso de las transacciones que realiza la empresa en el libro diario y formalizar la política que el Gerente General ha planteado en forma verbal.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS**

**PROCEDIMIENTO:** Comparar las ventas totales de la empresa con las devoluciones que se han realizado los clientes.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó el mayor de las cuentas, ventas de textos y devoluciones de textos, para verificar los saldos en las cuentas; de esta manera se conoció el porcentaje de textos que fueron devueltos.

**HALLAZGO**

**Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.**

N°.	Detalle	Valor	Devolución	
			Si	No
1	Venta de Textos	35000,00		X
2	Devolución de textos	0,00		X
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>2</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS**

**INDICADOR: Devolución de productos.**

Devolución de productos =  $\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas totales}} \times 100$

Devolución de productos =  $\frac{0,00}{35000,00} \times 100$

Devolución de productos = 0%

Hasta el 31 de octubre de 2009, todos los libros que se produjeron en Ediciones Ecu@futuro, se vendieron, obteniendo 0% de devoluciones; ya que cumplió con todas los requisitos especificados.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 23 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**CUENTAS INCOBRABLES A CLIENTES**

**PROCEDIMIENTO:** Analizar las cuentas por cobrar y cuántas de éstas son incobrables y tiene problemas.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó el libro diario de contabilidad, y se analizó cuentas por cobrar aleatoriamente por el período de 1 de enero al 31 de octubre de 2009, y se identificó cuántos clientes están en cuentas incobrables (más de un año).

**HALLAZGO**

**Ref.:  
HA 2  
C.3**

N°	Fecha	Cliente	Valor	Incobrable	
				Si	No
1	15/01/09	Lic. Nancy Arteaga	450,00	X	
2	10/02/09	Ing. Luis Galarza	350,00		X
3	24/04/09	Lic. Cristina Tapia	200,00		X
4	04/05/09	Lic. Jorge Ordoñez	150,00		X
5	23/06/09	Ing. Diana Luzuriaga	300,00	X	
6	08/07/09	Dr. Carlos Altamirano	250,00		X
7	14/09/09	Lic. Elizabeth Caceres	160,00		X
8	01/09/09	Lic. Milton Hernandez	400,00		X
<b>Total</b>			<b>2260</b>	<b>2</b>	<b>6</b>



“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**CUENTAS INCOBRABLES A CLIENTES**

**INDICADOR: Incobrabilidad de cuentas.**

Incobrabilidad de cuentas =  $\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Total de cuentas por cobrar}} \times 100$

Incobrabilidad de cuentas =  $\frac{750}{2260} \times 100$

Incobrabilidad de cuentas = 33,19%

De la muestra de clientes tomada aleatoriamente, se tiene que el 33,19% del total de las deudas son incobrables, debido a que los clientes con cuentas incobrables tienen deudas contraídas con la entidad por más de un año y no existe una política de cobro por parte de la empresa, ya que vendedores se encargan del cobro de las cuentas por cobrar a los clientes.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 23 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 24 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO DEL PROCESO DE CONTABILIDAD**

**TÍTULO: INEXISTENCIA DE POLÍTICA PARA CUENTAS INCOBRABLES**

**Condición** Durante el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que el 33,19% de las deudas son incobrables.

**Criterio** El buen funcionamiento de la empresa depende de los programas y políticas de cobro que se establece, para no contar con cuentas incobrables en la empresa y obtener una cartera de cobro al día.

**Causa** Por falta de políticas de cobro y controles al instante de cobrar, existen cuentas incobrables en la empresa.

**Efecto** Del total de clientes tomados aleatoriamente, 2 de ellos son cuentas incobrables y que han superado el tiempo de pago planteado por la empresa, lo que refleja el 33,19% de ineficiencia.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, tiene un 33,19% de cuentas incobrables, debido a que los clientes han sobrepasado el tiempo de pago planteado por la empresa.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:** Implementar políticas de cobro, y difundirlas a los vendedores para dar a conocer a los clientes cual es la forma de pago hacia la empresa, y contratar un empleado para que realice el cobro a los clientes.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 23 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 24 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO  
ÁREA ADMINISTRATIVA  
DEUDAS POR PAGAR**

**PROCEDIMIENTO:** Verificar el estado del pago de las deudas que la empresa tiene.

**APLICACIÓN:**

Se formuló preguntas al Coordinador de Logística y Contabilidad, con el objetivo de conocer si en el período de 1 de enero al 31 de octubre la empresa contrajo préstamos y en qué estado se encuentran los préstamos que la empresa mantiene.

**Persona Encuestada:** Sr. Santiago Chávez

**Cargo:** Coordinador de Logística y Contabilidad

**Preguntas:**

- 1.- ¿Con cuántas entidades tiene deudas la empresa en el período de 1 de enero al 31 de octubre de 2009?
- 2.- ¿Cuál es el estado de las cuentas por pagar de la empresa?

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos  
de Auditoría no  
se evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

N°	Nombre de la Institución	Tipo de deuda	Valor	Estado	
				Atrasada	Al día
1	Banco Pichincha	Préstamo	8000,00		X
2	Banco de Guayaquil	Préstamo	7000,00		X
3	Cooperativa 29 de Octubre	Préstamo	5000,00		X
4	PROPANDINA	Materia Prima	2500,00		X
5	DISAPELES	Materia Prima	1753,00		X
6	ROCHESTER	Suministros	1500,00		X
7	MEGAPIXL	Suministros	750,00		X
8	SINCLAIR	Suministros	1000,00		X
<b>Total</b>				<b>0</b>	<b>8</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**DEUDAS POR PAGAR**

**INDICADOR:** Estado de la deuda.

Pago de deuda =  $\frac{\text{Deudas atrasadas}}{\text{Total de deudas}} \times 100$

Pago de deuda =  $\frac{0}{8} \times 100$

Pago de deuda = 0%

Las deudas contraídas por la empresa, con varias entidades, se encuentran al día en su pago, en el período examinado se verificó que no han tenido ningún inconveniente con el pago de las deudas.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 23 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 24 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**
**ÁREA ADMINISTRATIVA**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
1.	Personal Capacitado.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar sobre el cumplimiento de la capacitación al personal de la empresa.	<b>RH.1</b>	A. P	23-02-10	
2.	Personal eficiente.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Analizar las funciones de los empleados y conocer los errores en sus funciones.	<b>RH.2</b>	A. P	23-02-10	
3.	Días Laborados.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Analizar las hojas de ingresos diarios del personal de la empresa.	<b>RH.3</b>	A.P	23-02-10	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.			FECHA: 22 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira			FECHA: 23 de febrero de 2010		

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**PERSONAL CAPACITADO**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar sobre el cumplimiento de la capacitación al personal de la empresa.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Gerente General el listado de personal que ha sido capacitado en el período de 01 de enero y 31 de octubre de 2009, para verificar si existe personal no capacitado.

**HALLAZGO**

**Ref.:**  
**HA 3**  
**RH.1**

Nº	Nombre	Cargo	Capacitado	
			Si	No
1	Jenny Valdiviezo	Vendedora	X	
2	Bety Valdiviezo	Vendedora	X	
3	Flory Torres	Vendedora	X	
4	Silvia Valdiviezo	Vendedora		X
5	Pablo Almeida	Vendedor	X	
6	Ruth Aguirre	Auxiliar de Diseño		X
7	Verónica Simbaña	Auxiliar de Contabilidad	X	
8	Vladimir Aguirre	Vendedor	X	
9	Lourdes Santillán	Ayudante Administrativo	X	
10	Norma Calero	Ayudante Administrativo	X	
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>2</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**PERSONAL CAPACITADO**

**INDICADOR:** Personal capacitado.

Personal capacitado =  $\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100$

Personal capacitado =  $\frac{8}{10} \times 100$

Personal capacitado = 80%

Del total de personal seleccionado aleatoriamente que existe en la empresa en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, el 80% del personal se encuentra capacitado, mientras que el 20% del personal no ha sido capacitado, ya que no existe un plan anual de capacitación y el personal es capacitado de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO DEL PROCESO DE RECURSOS  
HUMANOS**

**TÍTULO:** FALTA DE UN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

**Condición.-** Del total de personal que tenía que ser capacitado solamente se capacito a 8 personas.

**Criterio.-** Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben capacitar al 100% del personal, según sus actividades para mejorar el desempeño operacional de la empresa.

**Causa.-** Por falta de diligencia el Gerente General no realiza planes de capacitación anuales.

**Efecto.-** Existe un 20 % de ineficacia en la capacitación de personal de la empresa.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, ha capacita a su personal en un 80%, debiendo capacitar al 100%, lo cual no es conveniente para la empresa, existiendo un 20% de ineficiencia en la capacitación del personal.

**Recomendaciones:**

**Gerente General:** Realizar un plan anual de capacitación del personal, lo que permitirá lograr equidad en la capacitación del personal y mejorar los niveles de eficiencia en beneficio de la empresa.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010



“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**PERSONAL EFICIENTE**

**PROCEDIMIENTO:** Analizar las funciones de los empleados y conocer los errores en sus funciones.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Gerente General el manual de funciones y los cronogramas de actividades de los empleados y se verificó aleatoriamente, si las actividades realizadas por los empleados fueron realizadas oportunamente.

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos de  
Auditoría no se  
evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

Nº	Nombre	Cargo	Actividades realizadas		Observaciones
			Si	No	
1	Jenny Valdiviezo	Vendedora	X		
2	Bety Valdiviezo	Vendedora	X		
3	Flory Torres	Vendedora	X		
4	Silvia Valdiviezo	Vendedora	X		
5	Pablo Almeida	Vendedor	X		
6	Ruth Aguirre	Auxiliar de Diseño	X		
7	Verónica Simbaña	Auxiliar de Contabilidad	X		
8	Vladimir Aguirre	Ayudante de bodega	X		
9	Lourdes Santillan	Ayudante Administrativo	X		
10	Norma Calero	Ayudante Administrativo	X		
<b>Total</b>			<b>10</b>	<b>0</b>	

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**PERSONAL EFICIENTE**

**INDICADOR:** Eficiencia de personal.

Eficiencia de personal =  $\frac{\text{Personal eficiente}}{\text{Total de personal}} \times 100$

Eficiencia de personal =  $\frac{10}{10} \times 100$

Eficiencia de personal = 100%

Las actividades de los empleados en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, fueron realizadas en su totalidad, cumpliendo el 100% de eficacia en la funciones a su cargo.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**DÍAS LABORADOS**

**PROCEDIMIENTO:** Analizar las hojas de ingresos diarios del personal de la empresa.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Logística y Contabilidad el registro de entrada y salida del personal, para analizar una muestra aleatoria, si el personal asiste a la empresa y verificar si los empleados cumplen con el horario de trabajo.

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos  
de Auditoría no  
se evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

Nº	Nombre	Cargo	Días laborables	Días Laborados	Días sin Laborar
1	Jenny Valdiviezo	Vendedora	300	300	
2	Bety Valdiviezo	Vendedora	300	300	
3	Flory Torres	Vendedora	300	300	
4	Silvia Valdiviezo	Vendedora	300	300	
5	Pablo Almeida	Vendedor	300	300	
6	Ruth Aguirre	Auxiliar de Diseño	300	300	
7	Verónica Simbaña	Auxiliar de Contabilidad	300	300	
8	Vladimir Aguirre	Ayudante de bodega	300	300	
9	Lourdes Santillan	Ayudante Administrativo	300	300	
10	Norma Calero	Ayudante Administrativo	300	300	
<b>Total</b>				<b>300</b>	<b>0</b>



Ref.:  
**RH.3**  
**2/2**

“Ediciones Ecu@futuro”  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**DÍAS LABORADOS**

**INDICADOR: Días laborados por el personal.**

$$\text{Días laborados por el personal} = \frac{\text{Días laborados por el personal}}{\text{Total de días laborables}} \times 100$$

$$\text{Días laborados por el personal} = \frac{300}{300} \times 100$$

$$\text{Días laborados por el personal} = 100\%$$

El total de días laborados en el período de 01 de enero al 31 de 2009 fueron 300 días laborables, el personal cumplió el 100% de días laborados, no se evidenció falta alguna de los empleados.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>DISEÑO</b>				
1.	Diseños realizados.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Verificar el cumplimiento de los diseños programados en cada mes.	<b>D.1</b>	A. P	24-02-10	
2.	Diseños con errores.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar si los diseños pasan por un control previo a la impresión.	<b>D.2</b>	A. P	24-02-10	
3.	Rediseño de textos.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar si se realizan rediseños a los diseños ya elaborados.	<b>D.3</b>	A.P	24-02-10	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.			FECHA: 22 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira			FECHA: 23 de febrero de 2010		

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
DISEÑOS REALIZADOS**

**PROCEDIMIENTO:** Verificar el cumplimiento de los diseños programados en cada mes.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Producción el listado programado de diseños para el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, posteriormente se realizó el análisis del programa para conocer si se realizaron los diseños en el tiempo previsto.

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos de  
Auditoría no se  
evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

Nº	Texto	Mes	Programaciones mensuales	Programación mensual		Observaciones
				Cumplida	Sin cumplir	
1	Lenguaje y Comunicación	Septiembre y Octubre	3	3	0	Textos Palabra Mágica 1,2 y 3
2	Ortografía	Septiembre y Octubre	2	2	0	Texto Inteligencia Ortográfica
3	Lectura	Enero a Junio	17	17	0	Textos Motivos
<b>Total</b>				<b>22</b>	<b>0</b>	

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**DISEÑOS REALIZADOS**

**INDICADOR:** Diseños realizados.

Diseños realizados =  $\frac{\text{Diseños realizados}}{\text{Diseños programados}} \times 100$

Diseños realizados =  $\frac{22}{22} \times 100$

Diseños realizados = 100%

Durante el período de 01 de enero al 31 de octubre se programó realizar 22 diseños de textos para su impresión, la empresa cumplió con el 100% de los diseños programados en cada mes.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**DISEÑOS CON ERRORES**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar si los diseños pasan por un control previo a la impresión.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Producción información de los diseños que se realizaron en enero de 2009 y que informe cuáles contenían errores, y que fueron enviados a impresión, y se verificó si existieron problemas por estos diseños con errores.

**HALLAZGO**

**Ref.:  
HA 4  
C.2**

Nº	Nombre del texto diseñado	Diseño con Error		Observación
		Si	No	
1	Motivo Mágico 1	X		Error tipográfico
2	Motivos Juveniles		X	
3	Motivos Familiares	X		Error en las pastas
4	Inteligencia Ortográfica		X	
5	Motivos para Triunfar		X	
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	



“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**DISEÑOS CON ERRORES**

**INDICADOR:** Diseños con errores.

Diseños con errores  $\frac{\text{Diseños con errores}}{\text{Total de diseños}} \times 100$

Diseños con errores  $\frac{2}{5} \times 100$

Diseños con errores 40%

En enero de 2009 se realizaron 5 diseños de textos, el 60% de los diseños los realizaron sin errores, mientras que el 40% de los diseños tuvieron errores, debido a las siguientes razones: existió un error de tipado en el diseño del texto y en el diseño de las tapas del texto.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO DEL PROCESO DE DISEÑO**

**TÍTULO: FALTA DE PROGRAMA DE ACTIVIDADES EN LOS DISEÑOS**

**Condición** Durante enero de 2009, se realizaron 5 diseños de textos de los cuales 2 contienen errores tipográficos.

**Criterio** El buen funcionamiento de la producción de la empresa depende de los programas que se establece para la correcta realización de los diseños, estos no deben contener errores.

**Causa** Debido a la inexistencia de un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de diseño.

**Efecto** Del total de diseños realizados en el mes de enero, 3 diseños no tuvieron errores, lo que refleja un 40% de ineficiencia, ocasionando lentitud en los procesos, errores al momento de quemar las placas de impresión y pérdidas materiales, económicas y de tiempo a la empresa.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de diseño, ocasionando que se envié a quemar las placas con errores y enviándolas a producción para que se impriman estas placas con errores, ocasionando pérdidas materiales, económicas y de tiempo a la empresa.

**Recomendaciones:**

**Al Coordinador de Producción:** Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de diseño y que contenga las normas y controles para la realización de estos y difundirlo a todos los empleados que laboran en la unidad de diseño.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**REDISEÑO DE TEXTOS**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar si se realizan rediseños a los diseños ya elaborados.

**APLICACIÓN:**

Se formuló preguntas al Coordinador de Producción, con el objetivo de conocer cuántos rediseños se realizaron a los textos en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009.

Persona Encuestada: Soc. Xavier Romo

Cargo: Coordinador de Producción

Preguntas:

- 1.- ¿Cada qué tiempo se realizan rediseños a los textos?
- 2.- ¿Cuántos rediseños se realizó en los meses de septiembre y octubre de 2009?

**HALLAZGO**

**Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.**

Nº	Nombre del texto	Rediseño		Observaciones
		Si	No	
1	Palabras Mágicas 8	X		Se realizan rediseños de los textos cada 6 meses para actualizar el contenido de los textos
2	Palabras Mágicas 9	X		
3	Palabras Mágicas 10	X		
4	Inteligencia Ortográfica	X		
<b>Total</b>		<b>4</b>		



Ref.:  
**D.3**  
**2/2**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**REDISEÑO DE TEXTOS**

**INDICADOR:** Rediseños realizados.

$$\text{Rediseños realizados} = \frac{\text{Rediseños realizados}}{\text{Total de diseños}} \times 100$$

$$\text{Rediseños realizados} = \frac{4}{4} \times 100$$

$$\text{Rediseños realizados} = 100\%$$

En los meses de septiembre y octubre de 2009 se realizó el rediseño de 4 textos cumpliendo el 100% de rediseño de los textos, estos se realizan sin problemas y de acuerdo a una política de la empresa, que consiste en realizar cada 6 meses los rediseños de los textos para actualizar su contenido, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.	FECHA: 22 de febrero de 2010
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira	FECHA: 23 de febrero de 2010



Ref.:  
**PR**  
**1/2**

“Ediciones Ecu@futuro”  
 Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>PRODUCCIÓN</b>				
1.	Capacidad de producción.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Verificar sobre la capacidad de la maquinaria que posee la empresa y conocer cuál es su capacidad utilizada.	<b>PR.1</b>	A. P	24-02-10	
2.	Estado de la maquinaria.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar sobre el mantenimiento que se da a la maquinaria de la empresa y su frecuencia.	<b>PR.2</b>	A. P	24-02-10	

“Ediciones Ecu@futuro”

Periodo: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>PRODUCCIÓN</b>				
3.	Productos sin errores.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar sobre la producción que no tiene errores en su impresión.	<b>PR.3</b>	A. P	24-02-10	

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

**PROCEDIMIENTO:** Verificar sobre la capacidad de la maquinaria que posee la empresa y conocer cuál es su capacidad utilizada.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Producción las solicitudes de elaboración de textos en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se analizó una muestra aleatoria de la producción que se envió para la impresión según la capacidad de la maquinaria

**HALLAZGO**

**Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.**

Nº	Nombre del Texto	Nº de textos solicitados	Maquinaria		
			Capacidad diaria	Realizado	No Realizados
1	Palabras Mágicos 8	500	500	X	
2	Palabras Mágicos 9	500	500	X	
3	Palabras Mágicos 10	500	500	X	
4	Motivos Mágicos	500	500	X	
5	Poemas de Amor	500	500	X	
6	Inteligencia Ortográfica	500	500	X	
Total		3000	3000	6	0

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

**INDICADOR:** Capacidad utilizada.

Capacidad utilizada =  $\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}} \times 100$

Capacidad utilizada =  $\frac{3000}{3000} \times 100$

Capacidad utilizada = 100%

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se ha ocupado el 100% de capacidad de la maquinaria y de la capacidad de producción de la empresa.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 24 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010



“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**ESTADO DE LA MAQUINARIA**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar sobre el mantenimiento que se da a la maquinaria de la empresa y su frecuencia.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Producción, el cronograma de mantenimiento de la maquinaria, se verificó si se cumple el cronograma de mantenimiento de la maquinaria.

**HALLAZGO**

**Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.**

Nº	Nombre	Mes	Cronograma		Observaciones
			Cumplida	Incumplida	
1	Mantenimiento y revisión	Enero	X		El mantenimiento de la maquinaria se realiza cada mes de acuerdo al cronograma de mantenimiento
2	Mantenimiento y revisión	Febrero	X		
3	Mantenimiento y revisión	Marzo	X		
4	Mantenimiento y revisión	Abril	X		
5	Mantenimiento y revisión	Mayo	X		
6	Mantenimiento y revisión	Junio	X		
7	Mantenimiento y revisión	Julio	X		
8	Mantenimiento y revisión	Agosto	X		
9	Mantenimiento y revisión	Septiembre	X		
10	Mantenimiento y revisión	Octubre	X		
Total			10	0	



Ref.:  
**PR.2**  
**2/2**

“Ediciones Ecu@futuro”  
Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**ESTADO DE LA MAQUINARIA**

**INDICADOR:** Estado de la maquinaria.

$$\text{Estado de la maquinaria} = \frac{\text{Mantenimiento de la maquinaria}}{\text{Mantenimiento programado}} \times 100$$

$$\text{Estado de la maquinaria} = \frac{10}{10} \times 100$$

$$\text{Estado de la maquinaria} = 100\%$$

El estado de la maquinaria de la empresa se encuentra en el 100%, ya que mensualmente se hace una revisión de la maquinaria para su mantenimiento y mejor rendimiento, según el cronograma de mantenimiento.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PRODUCTO SIN ERRORES**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar sobre la producción que no tiene errores en su impresión.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó la información de una producción en un mes al Coordinador de Producción y se analizó aleatoriamente la producción de los textos, y se verificó si existieron problemas de textos con errores.

**HALLAZGO**

Ref.:  
**HA 5**  
**PR.3**

Nº	Nombre del Texto	Nº de textos	Producción	
			Sin Errores	Con Errores
1	Motivos Familiares	300	X	
2	Motivos de Migrantes	200	X	
3	Palabra mágica 9	500	X	
4	Motivos Juveniles	400		X
5	Inteligencia Ortográfica	500	X	
6	Motivos Sociales	350	X	
7	Motivos para Vivir	250		X
<b>Total</b>		<b>2500</b>	<b>5</b>	<b>2</b>



Ref.:  
**PR.3**  
**2/2**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**PRODUCTO SIN ERRORES**

**INDICADOR:** Producción eficiente.

$$\text{Producción eficiente} = \frac{\text{Producción sin error}}{\text{Producción total}} \times 100$$

$$\text{Producción eficiente} = \frac{1850}{2500} \times 100$$

$$\text{Producción eficiente} = 74\%$$

De la producción total realizada por la empresa, el 74% se ha realizado sin errores en su producción, mientras que el 26% de la producción ha tenido algún tipo de error en la producción, esto se puede deber a un mal diseño del texto o una falla al momento de colocar las placas para la impresión.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**TÍTULO:** FALTA DE PROGRAMA DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

**Condición** Durante enero de 2009, se realizaron 2500 impresiones de textos de los cuales 650 contienen errores tipográficos.

**Criterio** El buen funcionamiento de la empresa depende de los programas que se establece para el correcto funcionamiento de la misma, debe cumplir el 100% de las impresiones de los textos sin errores.

**Causa** Debido a que no existe un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de producción.

**Efecto** Del total de impresiones de textos realizados, 650 textos impresos contenían errores reflejando un 26% de ineficiencia al momento de la impresión y por falta de controles en los diseños.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de producción, ocasionando que exista un 26% de ineficiencia al momento de la impresión de los textos, por falta de controles en los diseños.

**Recomendaciones:**

**Al Coordinador de Producción:** Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de producción y difundirlo a los empleados que laboran en el área de producción, para un mejoramiento institucional e implementar un control cuando pasen los diseños y antes de la impresión de los textos.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 22 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 23 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>ALMACENAMIENTO</b>				
1	Capacidad disponible de almacenamiento.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar sobre la capacidad que tiene bodega y el estado actual en que se encuentra.	<b>AL.1</b>	A. P	24-02-10	
2	Personal necesario en bodega.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar sobre el personal que realmente labora en esta unidad.	<b>AL.2</b>	A. P	24-02-10	
	Producto entregado a tiempo.				
3	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Analizar los ingresos y egresos de los textos y si se entregan en los días establecidos	<b>AL.3</b>	A.P	25-02-10	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.			FECHA: 22 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira			FECHA: 23 de febrero de 2010		

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**CAPACIDAD DISPONIBLE DE  
ALMACENAMIENTO**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar sobre la capacidad que tiene bodega y el estado actual en que se encuentra.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Bodega la información del número de textos que pueden almacenarse en bodega, según su espacio físico, para verificar si los textos tiene un espacio físico adecuado para su almacenamiento.

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos  
de Auditoría no  
se evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

N°	Texto	Capacidad establecida	Capacidad requerida	Cumple	No cumple
1	Palabra Mágica 8	5000	5000	X	
2	Palabra Mágica 9	5000	5000	X	
3	Palabra Mágica 10	5000	5000	X	
4	Mitos Griegos	5000	5000	X	
5	Leyendas Latinoamericanas	5000	5000	X	
6	Inteligencia Ortográfica	5000	5000	X	
7	Motivos Verdes	5000	5000	X	
<b>Total</b>		<b>35000</b>	<b>35000</b>	<b>7</b>	

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**CAPACIDAD DISPONIBLE DE  
ALMACENAMIENTO**

**INDICADOR: Capacidad disponible de almacenamiento.**

Capacidad disponible de =  $\frac{\text{Capacidad ocupada}}{\text{Capacidad de bodega}} \times 100$   
almacenamiento

Capacidad disponible de =  $\frac{35000}{35000} \times 100$   
almacenamiento

Capacidad disponible de = 100%  
almacenamiento

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que el espacio físico de bodega asegura el 100% de capacidad para el almacenamiento de los textos que Ediciones Ecu@futuro produce.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 24 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010



"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PERSONAL NECESARIO EN BODEGA**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar sobre el personal que realmente labora en esta unidad.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó a Recursos Humanos el requerimiento de personal para la unidad de Bodega y se solicitó las funciones que se realizan en esta unidad, para verificar si se requiere más personal en esa unidad y conocer si las personas que laboran en esta unidad dan abastecimiento suficiente.

**HALLAZGO**

**Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.**

N°	Nombre	Cargo	Funciones	
			Cumple	No cumple
1	Vladimir Berrones	Coordinador de Bodega	X	
2	Ruth Aguirre	Ayudante de Bodega	X	
<b>Total</b>			<b>2</b>	<b>0</b>



Ref.:  
**AL.2**  
**2/2**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**PERSONAL NECESARIO EN BODEGA**

**INDICADOR:** Personal necesario en bodega.

$$\text{Personal necesario en bodega} = \frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}} \times 100$$

$$\text{Personal necesario en bodega} = \frac{2}{2} \times 100$$

$$\text{Personal necesario en bodega} = 100\%$$

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se comprobó que bodega cumple con el 100% de su requerimiento de personal, debido a que solo se requiere de dos personas para brindar abastecimiento a bodega.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 24 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**PRODUCTO ENTREGADO A TIEMPO**

**PROCEDIMIENTO:** Analizar los ingresos y egresos de los textos y si se entregan en los días establecidos

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Bodega los registros de entrada y salida de los textos y adicional se solicitó los pedidos de textos de los vendedores, para verificar aleatoriamente si se cumple con la entrega oportuna de los textos, según sus días de elaboración.

**HALLAZGO**

**Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.**

N°	Texto	Días de entrega	Cumple	No cumple
1	Palabra Mágica 8	5 días	X	
2	Poemas de Amor	3 días	X	
3	Motivos de Migrantes	3 días	X	
4	Motivos para Triunfar	4 días	X	
5	Inteligencia Ortográfica	5 días	X	
6	Motivos Sociales	3 días	X	
7	Motivos de Suspense	3 días	X	
<b>Total</b>		<b>26 días</b>	<b>7</b>	<b>0</b>



Ref.:  
**AL.3**  
**2/2**

**“Ediciones Ecu@futuro”**  
**Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009**  
**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**PRODUCTO ENTREGADO A TIEMPO**

**INDICADOR: Producto entregado a tiempo.**

$$\text{Productos entregado a tiempo} = \frac{\# \text{ de tipo de textos entregados a tiempo}}{\text{Total de tipo de textos solicitados}} \times 100$$

$$\text{Productos entregado a tiempo} = \frac{5}{7} \times 100$$

$$\text{Productos entregado a tiempo} = 71,43\%$$

Se verificó que la unidad de bodega cumple con el 100% de la entrega a tiempo de los textos a los vendedores en los días que se les correspondía entregar, cumpliendo con el requerimiento de días a ser entregados.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 25 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Periodo: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</b>				
1	Distribución Nacional.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Comparar las distribuciones que realiza la empresa con las distribuciones realizadas.	<b>DV.1</b>	A. P	25-02-10	
2	Distribución Local.	<b>DV.2</b>	A. P	25-02-10	
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Comparar la distribución de los textos a nivel nacional con la distribución local.				
3	Marketing de la empresa.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Indagar sobre las estrategias de la empresa y las estrategias comerciales que tiene.	<b>DV.3</b>	A. P	25-02-10	

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</b>				
4	Cumplimiento del programa de ventas.				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Comparar el volumen programado de ventas con respecto a l volumen de ventas real.	<b>DV.4</b>	A.P	25-02-10	
ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.			FECHA: 22 de febrero de 2010		
REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira			FECHA: 23 de febrero de 2010		

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA COMERCIALIZACIÓN**  
**DISTRIBUCIÓN NACIONAL**

**PROCEDIMIENTO:** Comparar las distribuciones que realiza la empresa con las distribuciones realizadas.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Distribución y Ventas el cronograma de distribución de los textos que Ediciones Ecu@futuro produce, para comprobar si se cumplió con la distribución de textos programada en cada mes, a las diferentes ciudades del país.

**HALLAZGO**

Ref.:  
**HA 6**  
**DV.1.**

N°	Texto	Ciudad	N° de Textos	Realizada	No realizada
1	Palabra Mágica 8	Quito	5000	X	
2	Motivos para Amar	Quevedo	500		X
3	Motivos Sociales	Quito	200	X	
4	Motivos de Suspenso	Quito	200	X	
5	Motivos Familiares	Quito	400	X	
6	Motivos Mágicos	Ambato	300		X
7	Poemas de Amor	Guayaquil	400	X	
8	Motivos de Migrantes	Cuenca	300		X
9	Motivos para Triunfar	Ibarra	200	X	
10	Inteligencia Ortográfica	Quito	3000	X	
<b>Total</b>				<b>7</b>	<b>3</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**DISTRIBUCIÓN NACIONAL**

**INDICADOR:** Distribución nacional.

Distribución nacional =  $\frac{\text{Distribuciones realizadas}}{\text{Distribuciones programadas}} \times 100$

Distribución nacional =  $\frac{7}{10} \times 100$

Distribución nacional = 70%

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas realizó el 70% de las distribuciones programadas a nivel nacional, mientras que el 30% de las distribuciones tuvieron inconvenientes para la distribución a las diferentes ciudades del país.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 25 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010



“Ediciones Ecu@futuro”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**HOJA DE HALLAZGO DEL PROCESO DE  
COMERCIALIZACIÓN**

**TÍTULO:** DEFICIENCIA EN EL CRONOGRAMA DE DISTRIBUCIONES DE LOS TEXTOS

**Condición** En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se cumplió el programa de distribución establecido, cumpliéndose solo en el 70%.

**Criterio** El Coordinador de Comercialización y el Gerente General realizan un cronograma de distribuciones mensuales a las diferentes provincias del país, acordaron que este se debe cumplir el 100% de las distribuciones de los textos.

**Causa** Por falta de planificación en el momento de las salidas para la entrega de los textos a diferentes ciudades del país, no se ha cumplido el cronograma de distribución.

**Efecto** Existe una ineficacia del 30% en las distribuciones, ocasionando que se retrase las entregas a los clientes y minimizando la satisfacción de estos al momento de recibir los textos.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, cuenta con un cronograma de distribuciones mal aplicado, al momento de realizar la distribución de los textos, debido a una mala planificación al momento de salir a entregar los textos a las diferentes ciudades del país, perjudicando la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:** Contratar nuevo personal para que realice la distribución de los textos a las diferentes ciudades del país

**Al Coordinador de Comercialización:** Controlar y vigilar que los empleados que realizan las distribuciones de los textos, cumplan con el cronograma de distribución, e implementar un mejor cronograma de distribución para que se realicen en el proceso de la entrega de los textos a las diferentes ciudades del país.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 25 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010

"Ediciones Ecu@futuro"

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**  
**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**  
**DISTRIBUCIÓN LOCAL**

**PROCEDIMIENTO:** Comparar la distribución de los textos a nivel nacional con la distribución local.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Distribución y Ventas el cronograma de distribución de los textos que Ediciones Ecu@futuro produce, para comprobar aleatoriamente si se cumplió con la entrega de textos programada a nivel local.

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos  
de Auditoría no  
se evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

N°	Nombre del Colegio	Ciudad	Texto	Cumple	No Cumple
1	Colegio de América	Quito	Palabra Mágica 8	X	
2	Colegio Matovelle	Quito	Poemas de Amor	X	
3	Colegio Juan Montalvo	Quito	Motivos de Migrantes	X	
4	Colegio T.H.E. Quito	Quito	Motivos para Triunfar	X	
5	Colegio Mercedarias	Quito	Palabra Mágica 9	X	
6	Colegio Tarqui	Quito	A la Costa	X	
7	Colegio Amazonas	Quito	Inteligencia Ortográfica	X	
8	Colegio Gonzalo Escudero	Quito	Palabra Mágica 10	X	
9	Colegio Juan Pío Montúfar	Quito	Motivos Verdes	X	
10	Colegio Javeriano	Quito	Motivos Sociales	X	
<b>Total</b>				<b>10</b>	<b>0</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**DISTRIBUCIÓN LOCAL**

**INDICADOR:** Distribución local.

Distribución local =  $\frac{\text{Distribución realizadas}}{\text{Distribución local}} \times 100$

Distribución local =  $\frac{10}{10} \times 100$

Distribución local = 100%

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas cumple con el 100% de su distribución local, teniendo en cuenta que no existió ningún inconveniente en la distribución de los textos en los colegios de Quito, debido a un mejor cumplimiento en el cronograma para la entrega local.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 25 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**MARKETING DE LA EMPRESA**

**PROCEDIMIENTO:** Indagar sobre las estrategias de la empresa y las estrategias comerciales que tiene.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Distribución y Ventas las estrategias de la empresa y se formuló preguntas, con el objetivo de conocer cuántas de estas estrategias se realizaron en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009.

Persona Encuestada: Sr. Ricardo Hidalgo

Cargo: Coordinador de Distribución y Ventas

Preguntas:

- 1.- ¿Los empleados conocen las estrategias de la empresa?
- 2.- ¿Cuántas estrategias de la empresa se cumplieron?

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos  
de Auditoría no  
se evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

N°	Estrategia	Cumple	No cumple
1	Se realiza un descuento del 3% a los clientes en la compra superior a 1000 textos.	X	
2	Se entregan tripticos, volantes o flyers, para dar a conocer los textos de Ediciones Ecu@futuro.	X	
3	Se realizan presentaciones a los colegios para exhibir los textos de Ediciones Ecu@futuro.	X	
4	Se da a conocer a los docentes de los colegios, el contenido de los textos.	X	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>0</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**MARKETING DE LA EMPRESA**

**INDICADOR:** Marketing de la empresa.

$$\text{Marketing de la empresa} = \frac{\text{Estrategias cumplidas}}{\text{Estrategias de la empresa}} \times 100$$

$$\text{Marketing de la empresa} = \frac{4}{4} \times 100$$

$$\text{Marketing de la empresa} = 100\%$$

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas cumple con el 100% de sus estrategias de marketing, teniendo en cuenta que los vendedores son los encargados de promocionar a los clientes los textos que Ediciones Ecu@futuro produce.

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 25 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS**

**PROCEDIMIENTO:** Comparar el volumen programado de ventas con respecto a l volumen de ventas real.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Coordinador de Distribución y Ventas el registro de las ventas realizadas de cada texto, para verificar aleatoriamente si se cumplió con el programa de ventas de los textos a nivel nacional.

**HALLAZGO**

**Aplicados los  
Procedimientos  
de Auditoría no  
se evidencia  
hallazgos dignos  
de comentar.**

N°	Texto	Volumen programado	Cumple	No cumple
1	Palabra Mágica 8	5000	X	
2	Palabra Mágica 9	4000	X	
3	Palabra Mágica 10	4000	X	
4	Motivos de Suspenso	2000	X	
5	Motivos Familiares	2000	X	
6	Motivos Mágicos	2000	X	
7	Poemas de Amor	2000	X	
8	Motivos de Migrantes	2000	X	
9	Motivos para Triunfar	2000	X	
10	Inteligencia Ortográfica	4000	X	
<b>Total</b>			<b>10</b>	<b>0</b>

“Ediciones Ecu@futuro”

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

**PAPEL DE TRABAJO**

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE VENTAS**

**INDICADOR:** Cumplimiento del programa de ventas.

Cumplimiento del programa de ventas =  $\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}} \times 100$

Cumplimiento del programa de ventas =  $\frac{10}{10} \times 100$

Cumplimiento del programa de ventas = 100%

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas cumple con el 100% de su volumen de ventas programado, no existió ningún inconveniente al momento que los vendedores realizan las ventas de los textos a los clientes

ELABORADO: Oscar Andrés Parra J.

FECHA: 25 de febrero de 2010

REVISADO: Dr. Pedro Rivadeneira

FECHA: 25 de febrero de 2010

## **5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantienen constante comunicación con los empleados de la empresa auditada, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a la auditoría; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso y es necesario se realice el borrador del informe antes de su emisión final, este debe ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con la auditoría.

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría de gestión, el correspondiente dictamen sobre la medición de los efectos a través de indicadores, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia y eficacia en la gestión, uso de recursos de la entidad auditada y las opiniones obtenidas de los interesados.



## 5.4.1 INFORME DE AUDITORÍA



“Ediciones Ecu@futuro”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de octubre de 2009

INFORME DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EDICIONES ECU@FUTURO, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR EL PERÍODO DE ENERO A OCTUBRE DE 2009**

### **Procesos Auditados:**

a) Procesos Administrativos.

Contabilidad

Recursos Humanos

b) Procesos de Producción.

Diseño

Producción

Almacenamiento

c) Procesos de Comercialización

Distribución y Ventas

**INFORME No. 01-APJ-2010.**

**Período: 1 de enero al 31 de octubre de 2009**

**ÍNDICE**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

**CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

- 1.1 Motivo del Examen
- 1.2 Objetivos del Examen
- 1.3 Alcance
- 1.4 Enfoque
- 1.5 Componentes Auditados
- 1.6 Indicadores Utilizados

**CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Base Legal
- 2.5 Objetivos

**CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS**

Quito, 26 de febrero del 2010

Señor MsC.

Pablo Romo Maroto

Gerente General

EDICIONES ECU@FUTURO

Presente,

Hemos realizado una auditoría de gestión a los procesos de la Empresa Ediciones Ecu@futuro, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia en que se realizan las actividades en las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y los establecidos por las buenas prácticas administrativas; se realizó la auditoría a las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de octubre de 2009.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Reitero el compromiso de asesorar a la gerencia para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,

Ing. Oscar Andrés Parra J.  
Auditor Jefe  
APJ & ASOCIADOS  
AUDITORES

# **CAPÍTULO I**

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **1.1 Motivo del Examen**

Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos y métodos de operaciones de las Áreas Administrativa, de Producción y de Distribución, de Ediciones Ecu@futuro a fin de identificar las debilidades de las Áreas y poder plantear recomendaciones para su mejora, dentro de un marco ético profesional.

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados por las Áreas en el ámbito nacional.

Establecer si la administración de los recursos humanos, materiales y financieros se efectuó con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y normatividad vigente.

Verificar la propiedad, legalidad y veracidad de los procesos de las Áreas auditadas, así como la confiabilidad de la información y documentación que respaldan las operaciones administrativas y financieras.

### **1.2 Objetivos del Examen**

Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos y métodos de operaciones de las Áreas Administrativa, de Producción y de Distribución, de Ediciones Ecu@futuro a fin de identificar las debilidades de las Áreas y poder plantear recomendaciones para su mejora, dentro de un marco ético profesional.

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados por las Áreas en el ámbito nacional.

Establecer si la administración de los recursos humanos, materiales y financieros se efectuó con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y normatividad vigente.

Verificar la propiedad, legalidad y veracidad de los procesos de las Áreas auditadas, así como la confiabilidad de la información y documentación que respaldan las operaciones administrativas y financieras.

### **1.3 Alcance**

La Auditoría de Gestión a las Áreas Administrativa, de Producción y Distribución examinará el período comprendido del 01 de enero al 31 de octubre del 2009, para lo cual se ha estimado 160 horas laborales, durante el 01 al 28 de febrero de 2010.

### **1.4 Enfoque**

La auditoría de gestión está encaminada a la evaluación y seguimiento de las actividades y procedimientos llevados a cabo en las Áreas: Administrativa con los procesos de Contabilidad y Recursos Humanos; de Producción con los procesos de Diseño, Producción y Almacenamiento y de Comercialización con el proceso de Distribución y Ventas, a través de indicadores de gestión, para determinar la eficiencia y eficacia de los mismos.

## 1.5 Componentes Auditados

- Área Administrativa: procesos de Contabilidad y Recursos Humanos
- Área de Producción: procesos de Diseño, Producción y Almacenamiento
- Área de Comercialización: proceso de Distribución y Ventas

## 1.6 Indicadores Utilizados

### 1.6.1 Área Administrativa

PROCESO DE CONTABILIDAD	
INDICADOR	FÓRMULA
Porcentaje de transacciones con errores	$\frac{\text{Total de transacciones con errores}}{\text{Total de transacciones procesadas}} \times 100$
Devolución de productos	$\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas totales}} \times 100$
Incobrabilidad de cuentas	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Total de cuentas por cobrar}} \times 100$
Estado de la deuda	$\frac{\text{Total de las deudas}}{\text{Total de deuda}} \times 100$

<b>PROCESO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Personal capacitado	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100$
Eficiencia de personal	$\frac{\text{Personal eficiente}}{\text{Total de personal}} \times 100$
Días laborados por el personal	$\frac{\text{Días laborados por el personal}}{\text{Total de días laborables}} \times 100$

#### 1.6.2 Área de Producción

<b>PROCESO DE DISEÑO</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Diseños realizados	$\frac{\text{Diseños realizados}}{\text{Diseños programados}} \times 100$
Diseños con errores	$\frac{\text{Diseños con errores}}{\text{Total de diseños}} \times 100$
Rediseños realizados	$\frac{\text{Rediseños realizados}}{\text{Total de diseños}} \times 100$



<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Capacidad utilizada	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}} \times 100$
Estado de la maquinaria	$\frac{\text{Mantenimiento de la maquinaria}}{\text{Activo fijo}} \times 100$
Producción eficiente	$\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}} \times 100$

<b>PROCESO DE ALMACENAMIENTO</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Capacidad disponible de almacenamiento:	$\frac{\text{Capacidad ocupada}}{\text{Área de bodega}} \times 100$
Personal necesario en bodega	$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}} \times 100$
Productos entregados a tiempo	$\frac{\# \text{ de tipos de textos entregados a tiempo}}{\text{Total de tipos de textos solicitados}} \times 100$

### 1.6.3 Área de Comercialización

<b>PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Distribución Nacional	$\frac{\text{Distribuciones realizadas}}{\text{Distribuciones programadas}} \times 100$
Distribución local	$\frac{\text{Distribuciones realizadas}}{\text{Distribución local}} \times 100$
Marketing de la empresa	$\frac{\text{Estrategias cumplidas}}{\text{Estrategias de le empresa}} \times 100$
Cumplimiento del programa de ventas	$\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}} \times 100$

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

Ediciones Ecu@futuro es una empresa con experiencia de 7 años en el mercado de la impresión y publicación de textos educativos y de lectura para estudiantes de colegio y público en general.

#### **1.2. MISIÓN.**

Ediciones Ecu@futuro es una microempresa dedicada a la producción, edición, promoción y comercialización de libros de texto para estudiantes de la sección básica y bachillerato de la República del Ecuador en el área de Lenguaje y Comunicación. Además se dedica a brindar servicios de impresión a diferentes personas e instituciones.

#### **1.3. VISIÓN.**

Ser un referente editorial para autores, profesores, estudiantes y lectores interesados en las diferentes manifestaciones literarias ecuatorianas y universales con un posicionamiento a nivel nacional. Proporcionar servicios de impresión de alta calidad, con tecnología de punta y desarrollar procesos de puntualidad y satisfacción del cliente.

Lograr que cada hogar ecuatoriano tenga un libro de nuestra editorial

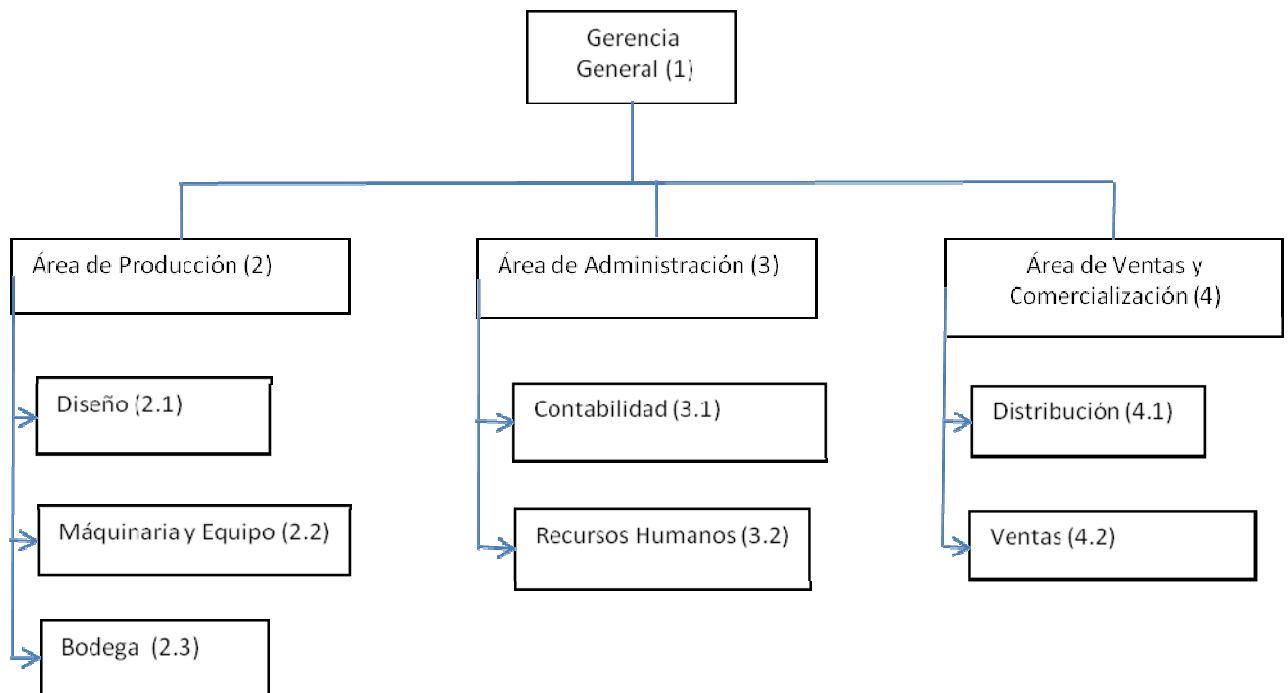
#### **1.4. BASE LEGAL.**

- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley del Libro.
- Código de Trabajo
- Normas y políticas internas de la compañía
- Otras disposiciones legales

### 1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

En razón de que la empresa no cuenta con un organigrama estructural de toda la compañía, se propone el siguiente:

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “EDICIONES ECU@FUTURO”



Fuente: Ediciones Ecu@futuro, manual de funciones  
Elaborado Por: Oscar A. Parra J.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

El objetivo primordial de la Empresa "Ediciones Ecu@futuro, es el de promover en los estudiantes, el interés por la lectura y la motivación al aprendizaje en el área de la educación de lenguaje y comunicación.

### **Objetivos Específicos:**

- Mantener un liderazgo en el mercado nacional, así como el mercado local, procurando, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Ser una empresa que tenga prosperidad colectiva de manera persistente, para lograr todos los objetivos planificados.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS**

Una vez aplicado los indicadores de gestión a las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización; de la empresa Ediciones Ecu@futuro, se obtuvieron las siguientes fortalezas:

#### **1. Devolución de los productos**

Hasta el 31 de octubre de 2009, todos los libros que se produjeron en Ediciones Ecu@futuro, se vendieron, obteniendo 0% de devoluciones; ya que cumplió con todas los requisitos especificados.

#### **2. Cumplimiento del pago de deuda**

Las deudas contraídas por la empresa, con varias entidades, se encuentran al día en su pago, en el período examinado se verificó que no han tenido ningún inconveniente con el pago de las deudas.

#### **3. Eficiencia del personal**

Las actividades de los empleados en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, fueron realizadas en su totalidad, cumpliendo el 100% de eficiencia en la funciones a su cargo.

#### **4. Cumplimiento de los días laborados por el persona**

El total de días laborados en el período de 01 de enero al 31 de 2009 fueron 300 días laborables, el personal cumplió el 100% de días laborados, el cual no se evidenció falta alguna de los empleados.

#### **5. Diseños realizados**

Durante el período de 01 de enero al 31 de octubre se programó realizar 22 diseños de textos para su impresión, la empresa cumplió con el 100% de los diseños programados en cada mes.

#### **6. Rediseños realizados**

En los meses de septiembre y octubre de 2009 se realizó el rediseño de 4 textos cumpliendo el 100% de rediseño de los textos, estos se realizan sin problemas y de acuerdo a una política de la empresa, que consiste en realizar cada 6 meses los rediseños de los textos para actualizar su contenido, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

#### **7. Capacidad utilizada**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se ha ocupado el 100% de capacidad de la maquinaria y de la capacidad de producción de la empresa.

#### **8. Estado de la maquinaria**

El estado de la maquinaria de la empresa se encuentra en el 100%, ya que mensualmente se hace una revisión de la maquinaria para su



mantenimiento y mejor rendimiento, según el cronograma de mantenimiento.

#### **9. Capacidad disponible de almacenamiento**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que el espacio físico de bodega asegura el 100% de capacidad disponible para el almacenamiento de los textos que Ediciones Ecu@futuro produce.

#### **10. Personal necesario para bodega**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se comprobó que bodega cumple con el 100% de su requerimiento de personal, debido a que solo se requiere de dos personas para brindar abastecimiento a bodega.

#### **11. Producto entregado a tiempo**

Se verificó que la unidad de bodega cumple con el 100% de la entrega a tiempo de los textos a los vendedores en los días que se les correspondía entregar, cumpliendo con el requerimiento de días a ser entregados.

#### **12. Distribución local**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas cumple con el 100% de su distribución local, teniendo en cuenta que no existió ningún inconveniente en la distribución de los textos en los colegios de Quito, debido a un mejor cumplimiento en el cronograma para la entrega local.

### **13. Marketing de la Empresa**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas cumple con el 100% de sus estrategias de marketing, teniendo en cuenta que los vendedores son los encargados de promocionar a los clientes los textos que Ediciones Ecu@futuro produce.

### **14. Cumplimiento del programa de ventas**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que la unidad de distribución y ventas cumple con el 100% de su volumen de ventas programado, no existió ningún inconveniente al momento que los vendedores realizan las ventas de los textos a los clientes

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la auditoría de gestión:

#### **1. Deficiencia al ingreso de transacciones en el libro diario**

Condición Durante el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, de los ingresos de transacciones, aleatoriamente se escogieron 30, de los cuales el 10% de las transacciones ingresadas contenían errores; por falta de un control al ingresar las transacciones en el libro diario por parte del Coordinador de Logística y Contabilidad, no se cumplió con el correcto ingreso transacciones al sistema contable; del total de transacciones analizadas en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, tres transacción se encontraba con error, lo que refleja un 10% de ineficiencia al momento de ingresar las transacciones al libro diario.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta una política planteada formalmente para el ingreso de las transacciones contables en el sistema que la empresa posee, ocasionando errores al ingresar las transacciones al libro diario.

**Recomendaciones:**

Al Coordinador de Logística y Contabilidad: Implementar un control para el ingreso de las transacciones que realiza la empresa en el libro diario y formalizar la política que el Gerente General ha planteado en forma verbal.

**2. Inexistencia de política para cuentas incobrables**

Durante el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, se verificó que el 33,19% de las deudas son incobrables, por la falta de políticas de cobro y controles al instante de cobrar, existen cuentas incobrables en la empresa. Del total de clientes tomados aleatoriamente, 2 de ellos son cuentas incobrables y que han superado el tiempo de pago planteado por la empresa, lo que refleja el 33,19% de ineficiencia.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, en el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, tiene un 33,19% de cuentas incobrables, debido a que los clientes han sobrepasado el tiempo de pago planteado por la empresa.

**Recomendaciones:**

Al Gerente General: Implementar políticas de cobro, y difundirlas a los vendedores para dar a conocer a los clientes cual es la forma de pago hacia la empresa, y contratar un empleado para que realice el cobro a los clientes.

**3. Falta de un plan anual de capacitación de personal**

Del total de personal que tenía que ser capacitado solamente se capacito a 8 personas, las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben capacitar al 100% del personal, según sus actividades para mejorar el desempeño operacional de la empresa; por falta de diligencia el Gerente General no realiza planes de capacitación anuales; existe un 20 % de ineficacia en la capacitación de personal de la empresa.

**Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, ha capacita a su personal en un 80%, debiendo capacitar al 100%, lo cual no es conveniente para la empresa, existiendo un 20% de ineficiencia en la capacitación del personal.

**Recomendaciones:**

Gerente General: Realizar un plan anual de capacitación del personal, lo que permitirá lograr equidad en la capacitación del personal y mejorar los niveles de eficiencia en beneficio de la empresa.

#### **4. Falta de programa de actividades en los diseños**

Durante enero de 2009, se realizaron 5 diseños de textos de los cuales 2 contienen errores tipográficos, el buen funcionamiento de la producción de la empresa depende de los programas que se establece para la correcta realización de los diseños, estos no deben contener errores, debido a la inexistencia de un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de diseño, del total de diseños realizados en el mes de enero, 3 diseños no tuvieron errores, lo que refleja un 40% de ineficiencia, ocasionando lentitud en los procesos, errores al momento de quemar las placas de impresión y pérdidas materiales, económicas y de tiempo a la empresa.

#### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de diseño, ocasionando que se envíe a quemar las placas con errores y enviándolas a producción para que se impriman estas placas con errores, ocasionando pérdidas materiales, económicas y de tiempo a la empresa.

#### **Recomendaciones:**

Al Coordinador de Producción: Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de diseño y que contenga las normas y controles para la realización de estos y difundirlo a todos los empleados que laboran en la unidad de diseño.

## **5. Falta de programa de actividades en el proceso de producción**

Durante enero de 2009, se realizaron 5 impresiones de textos de los cuales 2 contienen errores tipográficos, El buen funcionamiento de la empresa depende de los programas que se establece para el correcto funcionamiento de la misma, debe cumplir el 100% de las impresiones de los textos sin errores, debido a que no existe un programa establecido para las actividades que se realiza en el proceso de producción; del total de impresiones de textos realizados, 2 textos impresos contenían errores reflejando un 28,57% de ineficiencia al momento de la impresión y por falta de controles en los diseños.

### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, no cuenta con un programa de actividades definido para el proceso de producción, ocasionando que exista un 28,57% de ineficiencia al momento de la impresión de los textos, por falta de controles en los diseños.

### **Recomendaciones:**

Al Coordinador de Producción: Implementar un programa de las actividades que se realizan en el proceso de producción y difundirlo a los empleados que laboran en el área de producción, para un mejoramiento institucional e implementar un control cuando pasen los diseños y antes de la impresión de los textos.

## **6. Deficiencia en el cronograma de distribuciones de los textos**

En el período de 01 de enero al 31 de octubre de 2009, no se cumplió el programa de distribución establecido, cumpliéndose solo el 70%, el Coordinador de Comercialización y el Gerente General realizan un cronograma de distribuciones mensuales a las diferentes provincias del país, acordaron que este se debe cumplir el 100% de las distribuciones de los textos, por la falta de planificación en el momento de las salidas para la entrega de los textos a diferentes ciudades del país, no se ha cumplido el cronograma de distribución, existe una ineficacia del 30% en las distribuciones, ocasionando que se retrase las entregas a los clientes y minimizando la satisfacción de estos al momento de recibir los textos.

### **Conclusiones:**

La Empresa Ediciones Ecu@futuro, cuenta con un cronograma de distribuciones mal aplicado, al momento de realizar la distribución de los textos, debido a una mala planificación al momento de salir a entregar los textos a las diferentes ciudades del país, perjudicando la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente.

### **Recomendaciones:**

Al Gerente General: Contratar nuevo personal para que realice la distribución de los textos a las diferentes ciudades del país

Al Coordinador de Comercialización: Controlar y vigilar que los empleados que realizan las distribuciones de los textos, cumplan con el cronograma de distribución, e implementar un mejor cronograma de distribución para

que se realizan en el proceso de la entrega de los textos a las diferentes ciudades del país.

La información presentada se obtuvo mediante la implementación de normas de auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

---

Ing. Oscar Andrés Parra J.  
Auditor Jefe  
APJ & ASOCIADOS  
AUDITORES



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- Con el desarrollo de la presente tesis se logró de manera íntegra cumplir el objetivo global planteado en el plan de tesis, que fue evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y métodos de operación a las Áreas Administrativa, de Producción y Comercialización de Ediciones Ecu@futuro, mediante la Auditoría de Gestión dentro de un marco ético profesional.
- La evaluación individualizada de las Áreas seleccionadas permitió plantear conclusiones y recomendaciones para la Empresa que son de fácil adopción, para generar cambios sustanciales en los niveles de control interno.
- Ediciones Ecu@futuro es una empresa cuyo nicho de mercado le permite mantenerse en una posición alta, ya que forma parte de un mercado que habré sus puertas a las empresas medianas y pequeñas, lo cual constituye fortaleza para la institución.
- La falta de Manuales de Políticas, formalmente establecidas disminuyen el nivel de control interno de la Empresa
- Producto de la evaluación de control interno se pudo determinar que no existe el diseño de flujogramas en la empresa.
- La empresa no cuenta con una planificación estratégica completa para las operaciones anuales, lo cual imposibilita la adecuada administración de los recursos de la institución.

- En la empresa no se utilizan parámetros de medición de rendimiento operacional, ni económico lo cual genera un uso desmedido de los recursos limitando así la eficacia y eficiencia de las operaciones.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar las recomendaciones propuestas en el informe de auditoría a fin de mejorar las operaciones y así ofrecer un servicio adecuado y seguro.
- Plantear una evaluación en forma individualizada de las Áreas, a fin de ejecutar un examen amplio y detallado de las áreas críticas seleccionadas.
- Se debe rediseñar los procesos internos que se exponen en esta tesis para que de esta manera asegurar el fortalecimiento de la organización, agilizar las operaciones de la misma y aprovechar las características de su nicho de mercado.
- El gerente general tiene la obligación de implantar los flujogramas que en esta tesis se proponen, la cual deberá estar acorde a los procesos que se realizan en la empresa.
- Implementar la utilización de indicadores de gestión, construidos con base en las necesidades y procesamientos internos, de tal manera que se puedan tomar acciones preventivas para contrarrestar riesgos futuros que limiten la operatividad en la empresa.

- Las autoridades deberán capacitarse en lo que se refiere a índices de gestión a fin de contar con elementos fundamentales para la planificación y de esta manera medir la gestión institucional buscando mayor rentabilidad social y económica de los recursos con los que cuenta la empresa.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Auditoría de Gestión.-**

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de metas programas y en 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.

### **Capacitación.-**

Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. Acción y efecto de capacitar.

### **Cliente.-**

Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

### **Competencia.-**

Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

### **Comunicación de resultados.-**

Es presentar los resultados de la auditoria en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos.

### **Control interno.-**

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y

procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

**Editorial.-**

Perteneciente o relativo a editores o ediciones, Empresa que se dedica a la edición.

**Eficacia.-**

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

**Eficiencia.-**

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos –costo mínimo con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

**Empresa.-**

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Indicadores de Gestión.-**

Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales, posibilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y

verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

**Riesgo de auditoría.-**

Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

**Riesgo de Control.-**

Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos.

**Riesgo de detección.-**

Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos.

**Riesgo inherente.-**

Es el riesgo de que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.

## **ANEXOS**

### **EDICIONES ECUADOR DEL FUTURO**

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

**CARGO:**

**EDITOR GENERAL**

PABLO ROMO

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

JUNTA DE SOCIOS

**PERSONAS DEPENDIENTES:**

TODO EL PERSONAL

**FUNCIONES:**

- Dirigir la microempresa
- Cuidar las acciones de los socios y la distribución de sus ganancias
- Desarrollar Proyectos Editoriales nuevos
- Evaluación y seguimiento de los diferentes procesos de la microempresa: creativo, productivo, manejo de bodega y ventas
- Negociar con los proveedores de materiales y acabados gráficos
- Representar a la microempresa en todo ámbito
- Coordinar el presupuesto, diseño y realización de trabajos internos y externos
- Recibir y avalar los reportes de cada uno de los jefes de proceso

**CARGO:**

**COORDINADOR DE LOGÍSTICA Y CONTABILIDAD**

SANTIAGO CHÁVEZ

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

PABLO ROMO

**PERSONAS DEPENDIENTES:**

TODO EL PERSONAL

**FUNCIONES DE LOGÍSTICA:**

- Negociar con los proveedores de materiales y acabados gráficos
- Coordinar el presupuesto y realización de trabajos internos y externos
- Abastecimiento de todo el proceso productivo y ventas

**FUNCIONES DE CONTABILIDAD:**

- Velar por el buen manejo económico de la microempresa
- Supervisar los cobros de todos las ventas y trabajos de la microempresa
- Llevar el estado de cuenta de los vendedores y de los trabajos extras
- Realizar el reporte de pagos mensuales
- Velar por el pago puntal de sueldos, préstamos y obligaciones por pagar de la microempresa
- Manejo de las cuentas bancarias

**CARGO:**

**COORDINADOR DE PRODUCCIÓN**  
XAVIER ROMO

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

PABLO ROMO

**PERSONAS DEPENDIENTES:**

VLADIMIR BERRONES  
LOURDES SANTILLÁN  
NORMA CALERO  
RUTH AGUIRRE  
HUMBERTO ROMO

**FUNCIONES:**

- Coordinación e Impresión de textos creados por la microempresa.
- Coordinar personal para horas extras según necesidad de la microempresa.
- Impresión de trabajos externos.
- Supervisar la calidad de impresión de todos los trabajos.
- Controlar el personal a su cargo.
- Supervisar y colaborar con el trabajo de bodega
- Velar por la ejecución de los trabajos en las cantidades y tiempos previstos
- Cuidar e informar sobre novedades en el mantenimiento de la maquinaria
- Solicitar con la antelación del caso los materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo.
- Verificar Embalaje de materiales impresos.

**CARGO:**

**COORDINADOR DE DISTRUBUCION Y VENTAS**  
RICARDO HIDALGO

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

PABLO ROMO



**PERSONAS DEPENDIENTES:**

JENNY VALDIVIEZO  
BETY VALDIVIEZO  
FLORY TORRES  
SILVIA VALDIVIEZO  
PABLO ALMEIDA

**FUNCIONES:**

- Dirigir y planificar el sistema de ventas de la microempresa a nivel nacional
- Manejar, mantener y ampliar la cartera de clientes
- Colaborar con el sistema de cobros
- Presentar reportes generales y particulares de ventas
- Capacitación a vendedores sobre ventas
- Acompañamiento de ventas a vendedores
- Llevar la estadística de ventas
- Mantener fidelidad de la microempresa y la información que esta maneja

**CARGO:**

**COORDINADOR DE BODEGA – ASISTENTE DE IMPRESIÓN**  
VLADIMIR BERRONES

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

XAVIER ROMO

**PERSONAS DEPENDIENTES:**

RUTH AGUIRRE

**FUNCIONES:**

**COORDINADOR DE BODEGA**

- Velar por el buen manejo de la bodega de la microempresa (Calidad)
- Tener al día el inventario de textos en forma física y electrónica
- Ingresar, organizar y despachar textos
- Informar de los textos que se agoten con la oportunidad del caso (mínimo 500)
- Mantener ordenada y limpia la bodega
- Llenar documentos requeridos para el despacho
- Despachar los pedidos con la celeridad del caso

**ASISTENTE DE IMPRESIÓN**

- Impresión de textos creados por la microempresa
- Colaborar en la impresión de trabajos externos
- Velar por la ejecución de los trabajos en las cantidades y tiempos previstos
- Cuidar e informar sobre novedades en el mantenimiento de la maquinaria
- Embalaje de materiales impresos con calidad.

- Verificar despachos para la entrega de libros

**CARGO:**

**COLABORADORES DE TERMINADOS GRÁFICOS**  
LOURDES SANTILLAN – NORMA CALERO

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**  
XAVIER ROMO

**FUNCIONES:**

- Recoger los diferentes textos responsablemente
- Revisar la calidad de los textos en los referente a impresión y orden de las páginas
- Colaborar en los acabados gráficos requeridos por la microempresa
- Cumplir con su horario de trabajo
- Informar a tiempo las novedades que se presenten

**CARGO:**

**COLABORADOR DE TERMINADOS GRÁFICOS – AYUDANTE DE BODEGA**  
RUTH AGUIRRE

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**  
XAVIER ROMO – VLADIMIR BERRONES

**FUNCIONES:**

**COLABORADOR DE ACABADOS GRÁFICOS**

- Recoger los diferentes textos responsablemente
- Revisar la calidad de los textos en los referente a impresión y orden de las páginas
- Colaborar en los acabados gráficos requeridos por la microempresa
- Cumplir con su horario de trabajo
- Informar a tiempo las novedades que se presenten

**AYUDANTE DE BODEGA**

- Ayudar en el buen manejo de la bodega de la microempresa
- Colaborar en el ingreso y despacho de textos
- Informar de los textos que se agoten con la oportunidad del caso (mínimo 300)
- Mantener ordenada y limpia la bodega
- Despachar los pedidos con la celeridad del caso

**CARGO:**

**VENDEDOR**

JENNY VALDIVIEZO – FLORY TORRES – BETY VALDIVIEZO – SILVIA VALDIVIEZO – PABLO ALMEIDA

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

RICARDO HIDALGO

**FUNCIONES:**

- Vender los productos de la microempresa
- Mantener fidelidad hacia la microempresa
- Llevar el proceso de venta en lo referente a visita, contactos, ventas, entrega, cobranza y posventa
- Coordinar los procesos de entrega y cobranza con la parte logística de la microempresa con la anticipación del caso
- Manejar, mantener, cuidar e incrementar la cartera de clientes
- Informar a tiempo de las novedades que se presenten
- Presentar informes del proceso de venta

**CARGO:**

**DISEÑADORA – AYUDANTE DE CONTABILIDAD**

VERÓNICA

**PERSONA DE LA QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:**

PABLO ROMO – SANTIAGO CHÁVEZ

**FUNCIONES:**

**DISEÑADORA**

- Diseñar los trabajos requeridos por la microempresa
- Realizar los rediseños de acuerdo a las exigencias del cliente
- Entregar en forma oportuna los trabajos para su respectiva prueba de color
- Mantener un diálogo permanente con los clientes para conocer sus necesidades
- Revisar oportunamente los trabajos en borrador impreso antes de la selección de color o quemado de placas

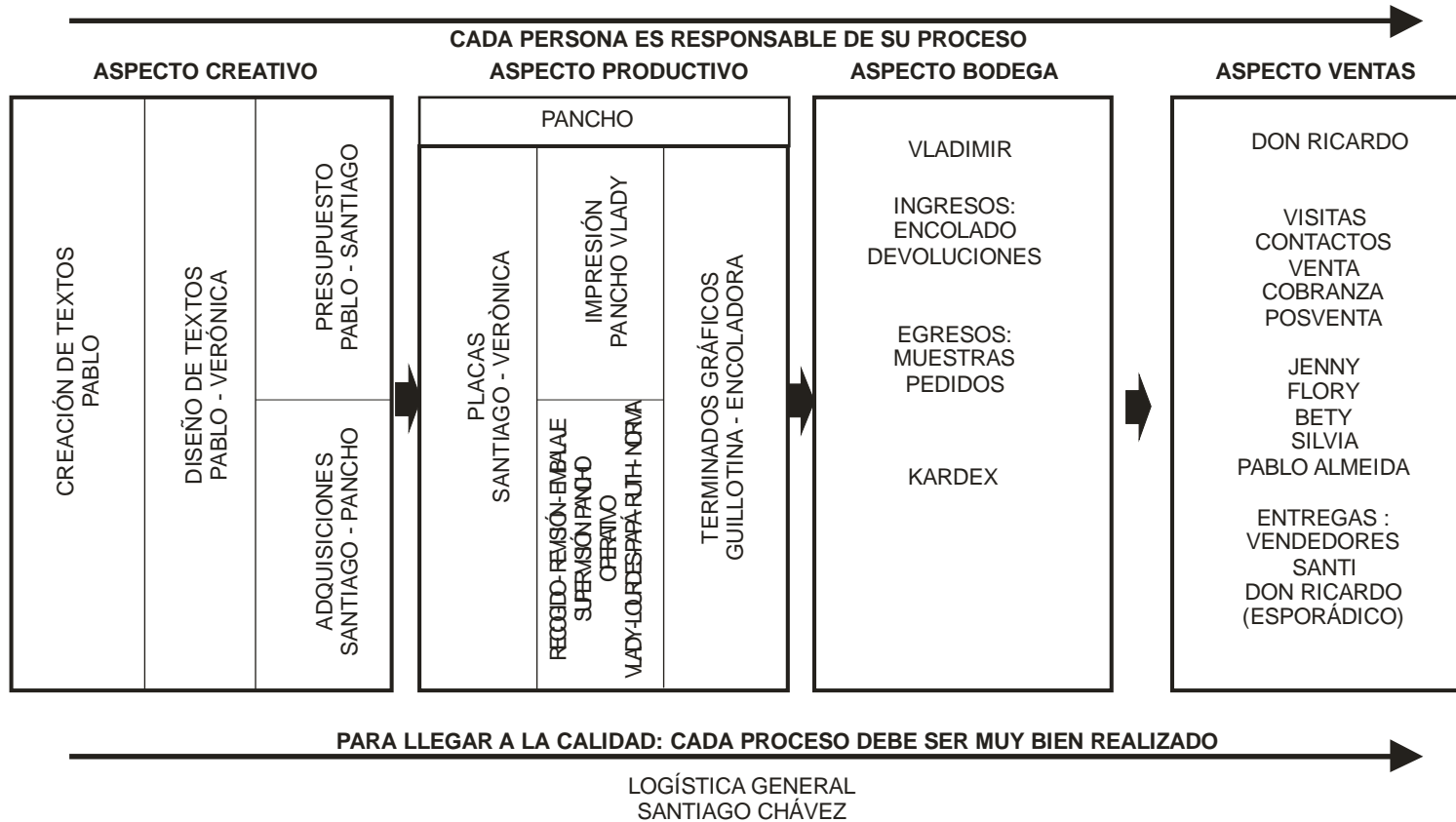
**AYUDANTE DE CONTABILIDAD**

- Ingresar notas de entrega y facturas en el sistema contable

**EDICIONES “ECUADOR DEL FUTURO”**

**MAPA DE PROCESOS**

COORDINACIÓN GENERAL  
PABLO ROMO



## Bibliografía

- Whittington, Ray y Pany, Kart, "Auditoría un Enfoque Integral" Edición: Doceava, Editorial Irwin McGraw Hill Interamericana S.A.
- Franklin Enrique Benjamín, "Auditoría Administrativa", Segunda Edición 2007, Editorial Pearson Educación.
- Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Editorial McGraw-Hill
- Ramírez, Carlos, Curso de Legislación Societaria, Editorial UTP
- Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005.
- Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, Edición: primera, Editorial Pearson Educación, 2002
- Doctor Badillo, Jorge "Guías de Auditoría de Gestión de la Calidad", Edición: Primera, Editorial
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría, Comisión y Procedimientos de Auditoría", Edición: Segunda, 2000
- [http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito5.asp?id\\_nota=10568&ids=2](http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito5.asp?id_nota=10568&ids=2)
- [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)
- [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4095](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4095)
- [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley\\_Seguridad\\_Social.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley_Seguridad_Social.pdf)
- <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/80.pdf>
- [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=18](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=18)
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/orgnigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/orgnigramas/)
- <http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=293>.
- [http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/regionales/dir\\_reg\\_lit/est\\_soc/enc\\_hog/emp\\_sub](http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/regionales/dir_reg_lit/est_soc/enc_hog/emp_sub)