



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
CONTABLES DE LA FÁBRICA JURIS CÍA. LTDA.”**

**ARACELY ZAPATA SEGOVIA**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA  
AUDITORA**

**DIRECTOR: DR. PEDRO ZAPATA  
CODIRECTORA: ING. SANDRA GALARZA**

**Año 2010**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Aracely Patricia Zapata Segovia

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES DE LA FÁBRICA JURIS CÍA LTDA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2010

---

Aracely Patricia Zapata Segovia

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**CERTIFICADO**

Dr. Pedro Zapata  
Ing. Sandra Galarza

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES DE LA FÁBRICA JURIS CÍA LTDA”, realizado por la Srta. Aracely Patricia Zapata Segovia, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría de los procesos contables sirve como modelo para posibles exámenes de auditorías si se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. Aracely Patricia Zapata Segovia que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2010

---

Dr. Pedro Zapata  
DIRECTOR

---

Ing. Sandra Galarza  
CODIRECTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Aracely Patricia Zapata Segovia

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES DE LA FÁBRICA JURIS CÍA LTDA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2010

---

Aracely Patricia Zapata Segovia

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis le dedico con todo mi amor y cariño a ti DIOS y a la memoria de mi padre quienes me han llenado de bendiciones y protección durante todo este proceso.*

*Con mucho cariño a mi madre y mis hermanos quienes han estado en todo momento, gracias por creer en mí.*

*Finalmente a todas las personas que colaboraron directa e indirectamente para cristalizar mis ideales y objetivos propuestos, el haber compartido momentos agradables y tristes, los mismos que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.*

*Aracely Patricia Zapata Segovia*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios todopoderoso, a la memoria de mi padre, quienes fueron la luz y mis guías durante todo el proceso educativo y mi formación para llegar a ser profesional.*

*A mi madre, y mis hermanos quienes me brindaron su apoyo moral y económico durante toda mi formación, por su sabiduría y palabras de aliento.*

*Un agradecimiento especial a la ESPE por haberme permitido adquirir conocimientos mediante sus docentes y ahora llegar a ser una profesional al servicio de la sociedad y la patria*

*A mis distinguidos maestros el Dr. Pedro Zapata e Ing. Sandra Galarza, por su apoyo, confianza y paciencia en mi trabajo, quienes compartieron sus conocimientos y guiaron el desarrollo de mi tesis. Gracias*

*Finalmente a todas las personas de la Fábrica Juris que con su valiosa información ayudaron al cumplimiento de este objetivo.*

*Aracely Patricia Zapata Segovia*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	1
Executive Summary .....	5

### CAPÍTULO I

1. Antecedentes.....	9
1.1. Base Legal.....	9
1.1.1 Escritura de Constitución y Estatuto .....	9
1.1.1.1 Ley de Compañías.....	11
1.1.1.2 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.....	12
1.1.1.3. Ley Orgánica de Régimen Municipal.....	14
1.1.1.4. Normas Ecuatorianas de Normalización.....	14
1.1.1.5 Código de Trabajo.....	16
1.2. La Empresa.....	16
1.2.1. Reseña Histórica.....	16
1.2.2. Ubicación de la empresa.....	18
1.2.3. Sucursales y zonas de distribución.....	18
1.2.4 Breve Descripción de los Productos.....	19
1.2.5. Plan de organización, posición y funciones – Actual.....	22
1.2.6 Plan de organización, posición y funciones - Propuesto.....	31
1.2.7. Diagrama Causa – Efecto .....	43

### CAPÍTULO II

2. Direccionamiento Estratégico.....	44
2.3. Objetivos de las áreas.....	44
2.3.1. Ventas.....	44

2.3.2. Producción.....	44
2.3.4. Finanzas.....	45
2.3.5. Recursos Humanos.....	45
2.3.6. Compras.....	45
2.3.7. Control de Calidad.....	45
2.3.8. Mantenimiento y Servicios Generales.....	46
2.4. Políticas.....	46
2.5. Estrategias.....	46
2.5.1. Ventas.....	47
2.5.2. Producción.....	47
2.5.3. Contabilidad.....	47
2.5.4. Finanzas.....	48
2.5.5. Recursos Humanos.....	48
2.5.6. Compras.....	48
2.5.7. Control de Calidad.....	49
2.5.8. Mantenimiento.....	49
2.6. Principios y Valores.....	49

### **CAPÍTULO III**

3. Análisis Situacional.....	51
3.1. Análisis Interno.....	52
3.1.2. Ámbito de aplicación del Análisis FODA.....	52
3.1.2.1. Área de Ventas.....	52
3.1.2.2. Área de Compras.....	56
3.1.2.3. Área Administrativa – Financiera.....	61

3.2. Análisis Externo.....	62
3.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	63
3.2.1.1. Factores Políticos.....	63
3.2.1.2. Factores Económicos.....	65
3.2.1.3. Factor Legal.....	77
3.2.1.4. Factores Sociales.....	78
3.2.1.5. Factores Tecnológicos.....	80
3.2.2. Influencias Microeconómicas.....	81
3.2.2.1. Cliente.....	81
3.2.2.2 Proveedores.....	84
3.2.2.3. Competencia.....	85

#### **CAPÍTULO IV**

4. Marco Teórico.....	87
4.1. Auditoría de Gestión.....	88
4.2. Planificación de Auditoría.....	90
4.2.1. Planificación Preliminar.....	90
4.2.2. Planificación Específica.....	92
4.2.3. Ejecución.....	95
4.2.3.1. Programación del Trabajo.....	97
4.2.3.1.1. Pruebas de Auditoría.....	99
4.2.3.1.2. Evaluación del Control Interno.....	101
4.2.3.1.3. Evaluación de riesgo.....	112
4.2.3.1.4. Informe de Control Interno.....	116
4.2.3.2. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría.....	116

4.2.3.2.1. Procedimientos de Auditoría.....	116
4.2.3.2.2. Técnicas de Auditoría.....	117
4.2.3.2.3. Papeles de Trabajo.....	119
4.2.3.3. Indicadores de Gestión.....	122
4.2.3.3.1 Financieros.....	123
4.2.3.3.2 No Financieros.....	123
4.2.3.4. Hallazgos de Auditoría.....	124
4.2.4.1. Informe de Auditoría.....	125
4.2.5. Monitoreo Estratégico de Recomendaciones.....	130

## **CAPÍTULO V**

Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión.....	132
Índice de Papeles de Trabajo.....	133
Informe de Auditoría de Gestión.....	233
Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	249

## **CAPÍTULO VI**

6. Conclusiones y Recomendaciones.....	251
6.1 Conclusiones.....	251
6.2 Recomendaciones.....	254
Bibliografía.....	255

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO I

Tabla N° 1	Tema: Sucursales de la Fábrica.....	19
Tabla N° 2	Tema: Nombres de las personas a los diferentes departamentos.....	41

### CAPÍTULO III

Tabla N° 3	Tema: Ventas Anuales (KG).....	55
Tabla N° 4	Tema: Compras de Materia Prima Anual (Kg).....	58
Tabla N° 5	Tema: Compras de Materiales Indirectos Anual (Unidad y Kilos).....	60
Tabla N° 6	Tema: Cobertura Sierra (Ventas Mensuales).....	82
Tabla N° 7	Tema: Cobertura Costa (Ventas Mensuales).....	83
Tabla N° 8	Tema: Proveedores.....	84
Tabla N° 9	Tema: Cuadro de Precios de la Competencia con Juris.....	86

### CAPÍTULO IV

Tabla N° 10	Tema: Escala de tres escenarios de calificación de riesgo.....	114
Tabla N° 11	Tema: Escala de cinco escenarios de calificación de riesgo.....	114
Tabla N° 12	Tema: Colimetría para calificación de riesgos.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO I

Gráfico N° 1	Tema: Mapa de ubicación de la empresa.....	18
Gráfico N° 2	Tema: Diagrama Básico de los Procesos Contables	42
Gráfico N° 3	Tema: Gráfico de Ishicawa.....	43

### **CAPÍTULO III**

Gráfico N° 4	Tema: Composición del análisis FODA.....	51
Gráfico N° 5	Tema: Porcentaje de los procesos de ventas.....	54
Gráfico N° 6	Tema: Ventas Anuales (KG).....	56
Gráfico N° 7	Tema: Compras Materia Prima Anual (KG).....	59
Gráfico N° 8	Tema: Compras Materiales Indirectos Anuales (Unid y Kg).....	61
Gráfico N° 9	Tema: Inflación Acumulada.....	66
Gráfico N° 10	Tema: Tasa de Interés Marzo 2010.....	68
Gráfico N° 11	Tema: Tasa de Interés Activa.....	69
Gráfico N° 12	Tema: PIB (millones de dólares).....	72
Gráfico N° 13	Tema: Crecimiento Poblacional.....	79
Gráfico N° 14	Tema: Clientes Sierra.....	82
Gráfico N° 15	Tema: Clientes Costa.....	83

### **CAPÍTULO IV**

Gráfico N° 16	Tema: Fases de la Planificación de Auditoría.....	90
---------------	---	----

## **ÍNDICE DE CUADROS**

### **CAPÍTULO I**

Cuadro N° 1	Tema: Organigrama Estructural Actual.....	22
Cuadro N° 2	Tema: Organigrama Funcional Actual .....	23
Cuadro N° 3	Tema: Organigrama Personal Actual .....	30
Cuadro N° 4	Tema: Organigrama Estructural Propuesto.....	31
Cuadro N° 5	Tema: Organigrama Funcional Propuesto .....	32
Cuadro N° 6	Tema: Organigrama Personal Propuesto.....	40

## **CAPÍTULO IV**

Cuadro N° 7	Tema: Formato de la Carta Compromiso.....	89
Cuadro N° 8	Tema: Formato del Programa de Auditoria.....	99
Cuadro N° 9	Tema: Formato de Narrativa.....	110
Cuadro N° 10	Tema: Formato de Cuestionario.....	111
Cuadro N° 11	Tema: Símbolos que se utilizan para el Flujograma..	112

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el mejor método para la realización de un proceso o una inspección.

La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. Se habla de una actuación eficiente cuando dichos resultados se los alcanza con los recursos mínimos posibles que no afecten a la calidad y oportunidad

En cambio se habla de eficacia cuando los resultados de determinada actividad o servicio se obtiene independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos

La demanda creciente de embutidos en general y particularmente la preferencia de los consumidores finales y clientes de embutidos Juris, ha obligado la Fábrica Juris Cía. Ltda., a expandir su producción para lo que necesita que todos sus procesos estén bien diseñados a fin de alcanzar todas las metas y objetivos deseados, la cual se hará realidad en el transcurso de los años.

Esta empresa familiar funciona en el Ecuador por más de seis décadas con los procesos fundamentales acordes a su evolución, unos han funcionado de la manera correcta y otros no, estos últimos han impedido optimizar el uso de los recursos.

Precisamente los procesos contables son los que no han funcionado adecuadamente por lo que necesitan ser evaluados para determinar posibles falencias, superadas las mismas han de contribuir al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para

esto se debe recabar el compromiso de los trabajadores con la empresa laborando con eficiencia, eficacia y calidad.

Para este fin se ha realizado la presente investigación que plasmado en el documento adjunto y que consta de seis capítulos:

**Capítulo I.-** Trata de las generalidades de la empresa, la reseña histórica, la ubicación geográfica de la matriz y sus sucursales, identifica y describe productos que ofrece, identifica la base legal como leyes y normas que rigen el funcionamiento de la Fábrica, describe las funciones que realizan cada departamento actual y las que deberían realizar en un nuevo esquema organizativo (propuesta), diagrama los procesos en los que se aplicó la Auditoría de Gestión, finalmente identifica los problemas internos utilizando el Diagrama Ishikawa. Toda esta descripción ayudará a comprender la naturaleza del negocio.

**Capítulo II.-** Este capítulo se refiere a la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa, definiendo los principios, valores, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.

**Capítulo III.-** Comprende un diagnóstico situacional de la empresa con relación a los factores internos y externos, con el propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para impulsar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas, así como también la descripción básica de tres procesos fundamentales para la fábrica como son: ventas, compras y el área a examinar como es la financiera.

**CAPITULO IV.-** Aquí se establecen los fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión los mismos que se utilizarán en la aplicación práctica.

**CAPITULO V.-** En este capítulo se desarrollan las fases de planificación preliminar, específica, ejecución, comunicación de resultados, seguimiento y monitoreo, a través de la aplicación práctica que ilustra una auditoría de gestión de los procesos contables de la Fábrica Juris Cía. Ltda., que son:

- Compras
- Inventarios
- Cuentas por pagar
- Cuentas por Cobrar
- Tesorería
- Recursos Humanos

**Capítulo VI** Se establece las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada ayude a la empresa a ser competitiva en el mercado, a tener una claridad de los procesos que necesitan mejora.

La evaluación del control interno permitió obtener los primeros resultados sobre la eficacia de los procesos que ejecuta el área, se determinaron los riesgos inherente y de control y se tuvo un primer acercamiento a las posibles irregularidades o errores en cuanto a control que tenía el área sometida a examen, las mismas que serian confirmadas posteriormente en el desarrollo de la fase de aplicación de papeles de trabajo pues es en ese momento es donde se obtiene ya la evidencia suficiente y competente de las falencias en la gestión.

Al finalizar el examen de auditoría, se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, estableciendo recomendaciones que

permitirán a la Fábrica Juris Cía. Ltda., mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.

La Empresa está siendo demasiado flexible con sus asistentes contables, al no tener manuales que les indiquen lo que deben realizar y a lo que se deben regir.

La Fábrica debe realizar una evaluación continua a los controles internos de la Empresa y las medidas correctivas implantadas en los procesos, con el objeto de una mejora continua y actualización en base a los cambios del entorno.

También debe realizar reuniones con los asistentes contables y todo el personal de la Fábrica con el fin de establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia que tienen cada uno de ellos.

El trabajo desarrollado, constituirá un modelo de Auditoría de Gestión favorable para los estudiantes de la ESPE y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas industriales dedicadas a producir y comercializar productos cárnicos.

## **Executive Summary**

In every company there are rules, procedures and operating instructions that determine how to proceed in certain situations or what should be the best method for carrying out a process or inspection.

The efficiency of an organization is measured by the degree of fulfillment of the objectives set, meaning, comparing actual results with expected results. An efficient performance is reached when these results were achieved with the minimum possible resources that do not affect the quality and opportunity.

We talk about effectiveness when the results of specific activities or services were obtained regardless of the resources used to obtain them.

The increasing demand for sausages in general and particularly the preference of final users and customers of sausages Juris, has forced the production plant, Juris Factory Co.. Ltd. (Fábrica Juris Cía. Ltda.), to expand their production, for that it is needed that all its processes to be well designed to achieve all desired goals and objectives, which will become a reality through the years.

This family company has been working in Ecuador for more than six decades with the fundamental processes consistent with its evolution, some have worked in the right way and others not, the latter have prevented optimum use of resources.

Accounting processes are precisely those that have not worked well so they need to be evaluated to determine possible flaws, overcoming them should contribute to strengthening the basic and enabling, governing processes, for this, it is necessary to obtain the commitment of the company workers, expressed by working with efficiency, effectiveness and quality.

This investigation has been made to reach this, and is manifested in the attached document which contains six chapters:

**Chapter I .-** Talks about the generalities of the company, the historical background, geographical location of its main office and its subsidiaries, identifies and describes the offered products, identifies the legal basis as laws and regulations governing the operation of the plant, describes the functions performed by each existing department and the functions that should be performed in a new organizational structure (proposal,) it illustrates the processes that were applied during the Management Audit, lastly it identifies the internal problems using the Ishikawa diagram. All this description will help understand the nature of the business.

**Chapter II .-** This Chapter is about the proposed strategic direction for the company, defining the principles, values, mission, vision, objectives, policies and strategies.

**Chapter III.-** It includes a situational analysis of the company in relation to internal and external factors, in order to determine the SWOT and establish the necessary strategies to promote the strengths and opportunities and minimize weaknesses and threats, as well as a brief description of three fundamental processes for the factory: sales, purchases and the area to be examined, the financial.

**CHAPTER IV. -** Here are established the theoretical foundations for the Management Audit, the same that will be used in practical application.

**CHAPTER V. -** In this chapter we develop the preliminary and specifically planning stages, implementation, reporting results, tracking and monitoring, through the practical application that illustrates a management audit of the accounting processes of Juris Factory Co. Ltd. (Fábrica Juris Cía. Ltda.) which are:

- Acquisitions
- Inventories
- Accounts Payable
- Accounts Receivable
- Treasury
- Human Resources

**CHAPTER VI.** - provides conclusions and recommendations for the developed investigation to help the company to be competitive in the market, to have a clarity of the processes that need improvement.

The evaluation of internal control allowed the first results on the effectiveness of the processes that run the area, identified the inherent and control risks and had an initial approach to any irregularities or errors concerning the control that the examined area had, the same that would be confirmed later en the development of the paperwork implementation phase, as it is at this moment when sufficient and competent evidence is obtained of the weaknesses in the process.

After the audit, we were able to meet the targets set by the audit team, providing recommendations that will allow Juris Factory Co.. Ltd. (Fábrica Juris Cía. Ltda.), improve the management of their processes, minimize risks and maximize resources.

The Company is too flexible accounting assistants, having no manuals that tell them what to do and what should be governing them.

The factory should conduct a continuous evaluation of the Company's internal controls and corrective measures implemented in the processes with the aim of continuous improvement and updating based on changes in its environment.

Meetings with participants and staff accountants of the Factory should also be made, in order to establish clear roles and responsibilities, emphasizing the importance of each one of them.

The realized investigation, will constitute a model for Management Audits for ESPE students and anyone interested in deep research in industries dedicated to produce and commercialize meat products.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1. Base Legal**

Como toda empresa de derecho, Juris Cía. Ltda., se rige por lo establecido en la Constitución de la República, leyes y sus reglamentos, Estatuto Constitutivo de la Sociedad, entre otros cuerpos normativos, que lo revisamos brevemente:

##### **1.1.1 Escritura de Constitución y Estatuto**

La Fábrica de Embutidos Carlos Juris Cía. Ltda., se constituye como tal el 6 de octubre de 1970; ante el señor Notario Dr. Jaime Nolivos Maldonado en la Notaría Décimo Segunda del Cantón Quito.

Los socios fundadores comparecientes ante el Notario fueron: Sra. Emili Bouer Juris, Sr. Ghunter Juris Bouer, Sr. Peter Juris Bouer.

El Capital Social, suscrito y pagado por los otorgantes de la compañía en 1970 fue de Novecientos mil sucres ecuatorianos (s/.900.000) divididos en novecientas aportaciones de mil sucres.

La compañía es una sociedad mercantil que persigue lucro está regida por el derecho privado: Ley de Compañías, Código de Comercio, Código Tributario y demás leyes conexas de la República del Ecuador; y los estatutos propios de la empresa.

La compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y administrada por la Presidencia y Gerencia General.

La Junta General de socios es el órgano supremo de la Compañía, sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos, siempre que ésta represente la totalidad del capital social en la primera llamada, de lo

contrario se convocará a una segunda y en ella se tomarán por mayoría de votos, cualquiera que fuere la proporción del capital representado.

En las Juntas Ordinarias se podrá tratar cualquier asunto relacionado con la vida y marcha de la Compañía; y en las extraordinarias única y exclusivamente los asuntos para los cuales se convoca.

**Obligaciones de la Junta General.-** Las obligaciones de la Junta General son las siguientes:

- Designar y remover a los directores principales
- Conocer y resolver sobre las cuentas, balances y los informes que presentan los administradores y el Auditor de la Compañía.
- Nombrar y remover al Comisario Principal y Suplente
- Nombrar y remover a los Auditores Técnico y Financiero
- Elegir Auditor Externo
- Designar al Contralor
- Aprobar cuentas y balances
- Resolver el reparto de beneficios sociales

El año económico de la compañía comprenderá el período desde el uno de enero hasta el treinta y uno de diciembre. Para la disolución y liquidación de la compañía se observarán las normas establecidas en la Ley de Compañías y además las dictadas por la Junta General.

Las actuaciones, decisiones y acciones de la Fábrica Juris Cía. Ltda., se enmarca en normas y leyes como:

#### **1.1.1.1 Ley de Compañías**

La ley de compañías controla a dos o más personas que unen sus capitales o industrias, para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

“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”<sup>1</sup>

En nuestro caso la compañía que se examinará será de responsabilidad limitada.

**Comentario:** La compañía está dirigido por administradores o gerentes, que estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la Junta General.

---

<sup>1</sup> Ley de Compañías Art. 2 año 1999

### 1.1.1.2 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno ayuda al Estado a distribuir de mejor manera la riqueza ecuatoriana, ya que procura que la base de la estructura impositiva se sustente en aquellos impuestos que sirvan para disminuir las desigualdades y que busquen una mayor justicia social.

“Constituye un muy importante instrumento de política económica, que a más de brindarle recursos públicos al Estado permite el estímulo de la inversión, el ahorro y una mejor distribución de la riqueza, por lo que es necesario introducir, en el marco jurídico que lo rige, herramientas que posibiliten un manejo efectivo y eficiente del mismo, que posibilite el establecimiento de tributos justos y que graven al contribuyente sobre la base de su verdadera capacidad para contribuir”<sup>2</sup>

Se vuelve imperioso dotarle al Estado de un cuerpo normativo fuerte, que permita la implementación efectiva de sus planes para la obtención y utilización de recursos públicos, a través de una Ley de Carácter Orgánico, que prevalezca sobre otras leyes y que brinde estabilidad y seguridad jurídica tanto al Fisco como a los Contribuyentes.

**Impuesto a la Renta.-** Gravamen directo que se determina mediante la aplicación de un porcentaje a los ingresos netos obtenidos por las personas naturales y jurídicas (empresas) definidas como contribuyentes.

**Impuesto al Valor Agregado.-** “Es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final. Un impuesto indirecto es el impuesto que no es percibido por el fisco directamente del tributario. El IVA se debe cobrar por las empresas obligadamente en el momento de toda venta de productos.

---

<sup>2</sup><http://petroecuador.com.ec/camposmarginales/documentos/marcogeneral/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO.pdf>

Las empresas tienen el derecho de hacerse reembolsar el IVA que ellos han pagado a otras empresas en compras efectuadas a cambio de facturas (crédito fiscal), restándolo del monto de IVA cobrado a sus clientes (débito fiscal), debiendo entregar la diferencia al fisco. Los consumidores finales tienen la obligación de pagar el IVA sin derecho a reembolso, lo que es controlado por el fisco obligando a la empresa de entregar justificantes de venta al consumidor final e integrar copias de éstas a la contabilidad de la empresa”<sup>3</sup>

**Comentario.-** La Fábrica Juris tiene que estar al día con sus obligaciones tributarias, porque de no estarlo causan gastos innecesarios, como el pago de multas, y esto se ve reflejado en sus estados financieros, además pueden dañar la imagen que tiene la empresa frente a instituciones públicas y privadas. En base a esta ley las empresas pueden ver los impuestos que deben cancelar o declarar.

**Aranceles a la Importación.-** El arancel de importación es un instrumento que permite la elaboración de estadísticas, facilitación de las operaciones de comercio y básicamente el desarrollo de un país.

Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%, estas escalas han sido establecidas en base a criterios técnicos como:

- Mayor grado de elaboración y/o productos agrícolas: 15% y 20%
- Productos semielaborados, materias primas e insumos: 10%
- Materias primas e insumos, bienes de capital 5% y 0%

La Fábrica Juris Cía. Ltda., tiene que pagar aranceles a las importaciones ya que se adquieren en otros países la carne de cerdo y maquinaria.

---

<sup>3</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto\\_al\\_valor\\_agregado](http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_al_valor_agregado)

“Las importaciones están afectas al pago del derecho ad valorem (6%) sobre su valor CIF (costo de la mercancía + prima de el seguro + valor del flete de traslado) y pago del IVA (19%) sobre su valor CIF más el derecho ad valorem”<sup>4</sup>

**Impuesto a los Vehículos.-** Este impuesto debe ser pagado por los propietarios de vehículos motorizados de transporte terrestre en forma anual. Cuando se adquiera un vehículo cuyo anterior propietario no haya cancelado dicho impuesto, el comprador será responsable por el pago de las obligaciones pendientes.

#### **1.1.1.3 Ley Orgánica de Régimen Municipal**

**Impuesto del 1.5 por mil sobre los Activos Totales.-** Este es un impuesto que se debe pagar anualmente y corresponde al Activo Total del año anterior, se declarará y cancelará hasta 30 días después de la fecha límite establecida para la Declaración del Impuesto a la Renta.

**Impuesto a las Patentes.-** Está obligado a obtener la patente y, por ende, al pago del impuesto anual de patente, toda persona que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, que operen habitualmente en cada cantón, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

#### **1.1.1.4. Normas Ecuatorianas de Normalización**

En el Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el encargado de emitir la normatividad técnica de los productos elaborados o importados, además en el caso de los embutidos el Ministerio de Salud a través de las Jefaturas Provinciales de Salud se encarga de verificar el cumplimiento de las normas sanitarias.

---

<sup>4</sup> [www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228161116.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228161116.html)

En nuestro caso los productos que se va analizar son salchichas, salami, mortadela, chorizo, jamón, entre otros, cada uno de estos tiene una norma técnica específica por lo que, para éste perfil se ha tomado como ejemplo las salchichas.

La Norma NTE 1338 aprobada el 15 de septiembre de 1992 y oficializada mediante Acuerdo Ministerial 363 del 17 de octubre de 1996, establece los requisitos que deben contener las salchichas antes de ser expandidas al público.

Según la Norma Técnica existen cuatro tipos de salchichas: maduras, crudas, escaldadas y cocidas. A continuación se detalla algunas de las normas técnicas que deben seguirse en el proceso de elaboración de las mismas: La materia prima debe estar en perfecto estado de conservación, refrigerada tanto en el almacenamiento y procesamiento de la misma.

En las soluciones, el agua debe ser potable y tratada con hipoclorito de sodio o calcio, de acuerdo con las normas establecidas para el efecto. No obstante los equipos y la utilería deben estar debidamente higienizados.

Envolturas naturales sanas e higienizadas y envolturas artificiales debidamente autorizadas.

Deben presentar color, olor y sabor característicos de cada tipo de productos, sin embargo no se especifica parámetros para calificar este aspecto.

La textura debe ser consistente y homogénea libre de poros y huecos. Mediante observación directa especialmente en mercados informales se puede constatar que este punto no se cumple a cabalidad.

El producto no debe presentar deterioro causado por microorganismos o cualquier agente biológico, físico o químico. La normatividad respecto a la

comercialización esta sujeta a una norma específica y a la Ley de Pesas y Medidas.

El almacenamiento se lo debe realizar en lugares con una temperatura entre 1°C y 5°C. El rotulado de los envases y paquetes debe cumplir con todas las especificaciones establecidas para el efecto, como son información del productor, registro sanitario, peso, fecha de caducidad, etc.

#### **1.1.1.5 Código de Trabajo**

“Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”<sup>5</sup>

A nadie se le puede exigir servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la Ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

**Comentario:** Mediante el código de trabajo el empleador estará al tanto de las obligaciones y derechos que tiene con sus trabajadores, ya que estos se comprometen a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada.

### **1.2. La Empresa**

#### **1.2.1. Reseña Histórica**

Fábrica Juris Cía. Ltda., nació en la ciudad de Quito, hace más de seis décadas y se ha constituido al momento en una de las empresas ecuatorianas mejor dotada y equipada tecnológicamente para la fabricación de embutidos.

---

<sup>5</sup> <http://www.arevaloyasociados.net/documentos/CODIGOS%20DE%20TRABAJO.PDF>

Fábrica Juris Cía. Ltda., que se la puede encontrar en cualquiera de los cuatro puntos cardinales del país es el heredero de una respetable tradición, desde el año aquel de la década de 1970 en que La Sra. Emili Bauer Juris, ciudadana ecuatoriana de estado civil viuda de profesión comerciante con domicilio en la ciudad de Quito, el Sr. Ghunter Juris Bauer de nacionalidad ecuatoriana con domicilio en la ciudad de Quito, estado civil casado de profesión industrial, y el Sr. Peter Juris Bauer austriaco pero domiciliado y residente en la ciudad de Quito fundaron e iniciaron operaciones en un modesto local en la ciudad de Quito hasta lo que hoy día representa la cadena de embutidos, han transcurrido más de seis décadas y se han producido muchos cambios en todos los sentidos del modo de vida de los ecuatorianos.

Con la revolución tecnológica que invade el mundo, en estas últimas décadas. La Fábrica Juris ha tratado de mantenerse en un proceso de mejoramiento constante, en lo referente a tecnología y equipamiento, de igual manera que a la capacitación de su personal y a un plan comercial eficaz.

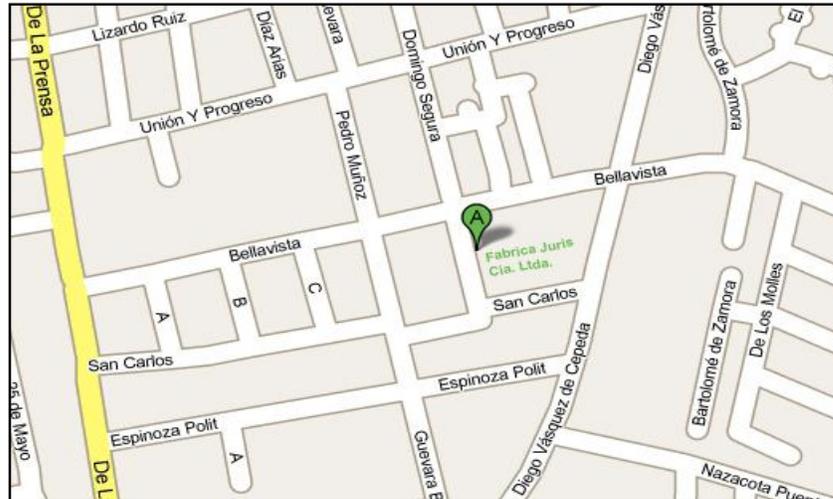
Pero la Fábrica Juris Cía. Ltda., además del trabajo constante y eficiente de sus ejecutivos y personal de planta, debe gran parte de su éxito al poder de adaptarse a las nuevas corrientes de negocios y a la tecnología moderna, amén de su constante aptitud para la expansión y modernización.

La capacitación en materia de procedimientos sanitarios y de higiene es permanente para dar cumplimiento a las nuevas leyes, decretos y resoluciones adoptadas por el país sobre este delicado asunto de interés público.

## 1.2.2. Ubicación de la empresa

### Gráfico Nº 1

Tema: Mapa de ubicación de la empresa



Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
Elaborado: Aracely Zapata

### Dirección principal

Domingo Segura N64-36 Y Bellavista . Quito, Ecuador

### Teléfonos

(593-2) 2590860 / 2591369 / 2532736 / 2597269

## 1.2.3. Sucursales y zonas de distribución

La estrategia implementada por la Compañía ha permitido captar sistemática y sostenidamente nuevos mercados posicionándose en más de veinte y cinco ciudades y siendo una de las marcas preferidas por los consumidores. A continuación se detallan sucursales y centros de distribución.

**Tabla N° 1**  
**Tema: Sucursales de la Fábrica**

SUCURSALES	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (ZONAS)		
Quito	Puyo	Alluriquín	Montecristi
Guayaquil	Baños	Atacames	Puerto López
	Pelileo	Esmeraldas	Atuntaqui
	Guaranda	Pedernales	Cayambe
	Riobamba	Santo Domingo	Ibarra
	Ambato	Jaramijo	La Concordia
	Lasso	Jipijapa	Los Bancos
	Latacunga	Manta	Cuenca

Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

#### 1.2.4 Breve Descripción de los Productos

Se fabrican diversos productos, que son la mezcla de insumos cárnicos como: carne de pollo, de res y de cerdo con insumos vegetales y el resultado de esta unificación dan deliciosos embutidos. La fábrica tiene su clasificación por familias las que son:

##### **a) Salchichas**

**Salchichas Vienesas.-** Ideales para la más amplia variedad de usos en su hogar. Desde las populares salchipapas y minestrón. Puede utilizarlas en cualquier preparación: al horno, al sartén, a la plancha o al vapor.

**Salchichas Frankfuter.-** Ideales para bocaditos con masa de hojaldre, pizzas, paellas, arroz relleno, sopas y para relleno de pavo. Para muchos, es la salchicha perfecta para el hot dog.

**Salchichas Coctel Premium.-** El delicado sabor de las mejores carnes, se hace presente en su fiesta, compromiso social o entre comidas. Pueden también acompañar a su ensalada o como decorado en su plato principal.

**Salchichas Súper Hot Dog Premium.-** Producto Premium para los hot dog más deliciosos. Pueden ser preparados al vapor, a la sartén o la plancha.

**Salchichas de Pollo.-** Ideales para el desayuno, en su sándwich preferido, para relleno de pavo, ensaladas, para arroz relleno o en la lonchera de sus hijos. Prepáreles a la sartén, a la plancha o a la parrilla.

**Salchichas Especiales para Freír.-** El sabor especial de esta salchicha se puede disfrutar de muy diversas maneras. Diseñadas para prepararse al sartén, pueden también cocinarse a la parrilla, al horno o en el microondas.

**Longaniza Premium.-** Una combinación de las mejores carnes importadas, seleccionadas para deleitar el paladar de los conocedores y el de toda la familia.

**Chorizo Español Premium.-** Ideales para paellas, tortilla española, sopas y guisos, callos de madrileña, choripapas, parrilladas y brochetas. Prepáralo al horno, a la plancha y, por supuesto, a la parrilla.

**Morcilla Premium.-** Preparada a la olla, al horno o a la parrilla, la morcilla es ideal para las sopas tradicionales, imprescindible en el asado, puede se usada como canapé. Aporta importantes nutrientes que combaten la *anemia*.

## **b) Jamones**

**Jamón Americano.-** Ideal para pizzas, sándwiches fríos y calientes, rellenos de platos fuertes, bocaditos y empanadas.

**Jamonada.-** El mejor producto de su tipo y precio en el mercado, preparado con carnes seleccionadas y un toque de condimento que le otorga el sabor que a todos encanta.

**Jamón de Espalda Premium.-** Especial para consumir en su tablita preferida, en rollitos o rosas de jamón frío para buffet, ideal de relleno para gordon blue, milanesa rellena o canapés, perfecto en ensaladas y pizzas

### **c) Salamis**

**Salami Italiano Premium.-** Curado y madurado con los secretos de los maestros de la cocina del mediterráneo, tiene el inconfundible sabor italiano. Cortes finos de este producto para sándwichs, picadas.

### **d) Especialidades**

**Chuleta Ahumada.-** Filete con hueso de la más fina carne de cerdo seleccionada, condimentada con finas especies, curada y ahumada para satisfacer el gusto más exigente. Un producto especial para BBQ, parrilla o grill, con su salsa preferida.

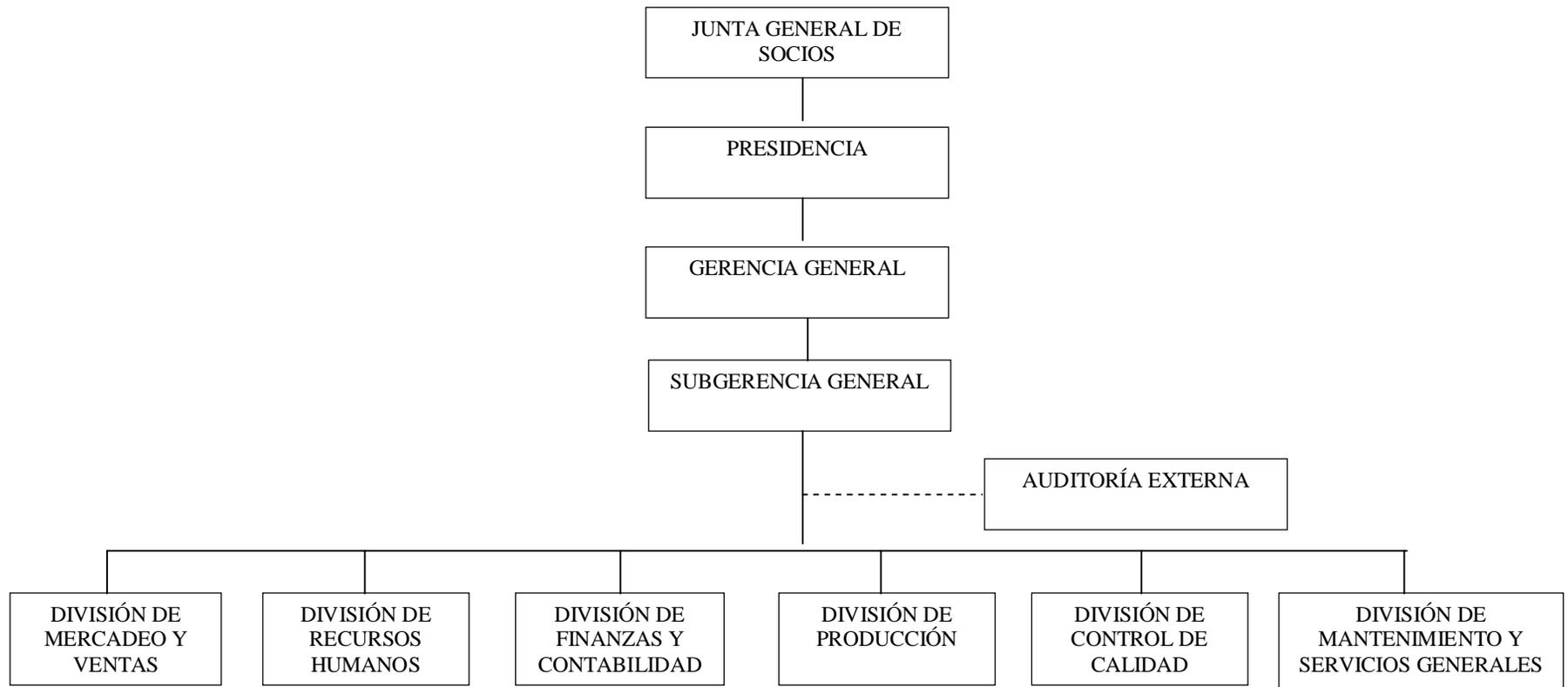
**Costilla Ahumada.-** Producto de primera calidad. Curado en salmuera, cocido y ahumado, las costillas de cerdo son ideales por su sabor para las fiestas en familia alrededor del grill o la parrilla.

**Tocino Ahumado.-** Panceta de cerdo importado de calidad, adobada y curada con finos condimentos y un ligero toque ahumado. Un producto ideal para la cocina gourmet o para la preparación de platos en el hogar. Excelente acompañada del desayuno, para la tortilla española, el omelete

**Pernil Horneado.-** Un producto excepcional de la cocina ecuatoriana. Fabricado artesanalmente con carne de cerdo Premium y los máximos niveles de calidad e higiene. Desde el tradicional BBQ, o al horno, este versátil producto le permite una amplia variedad de usos.

### 1.2.5. Plan de organización, posición y funciones – Situación Actual

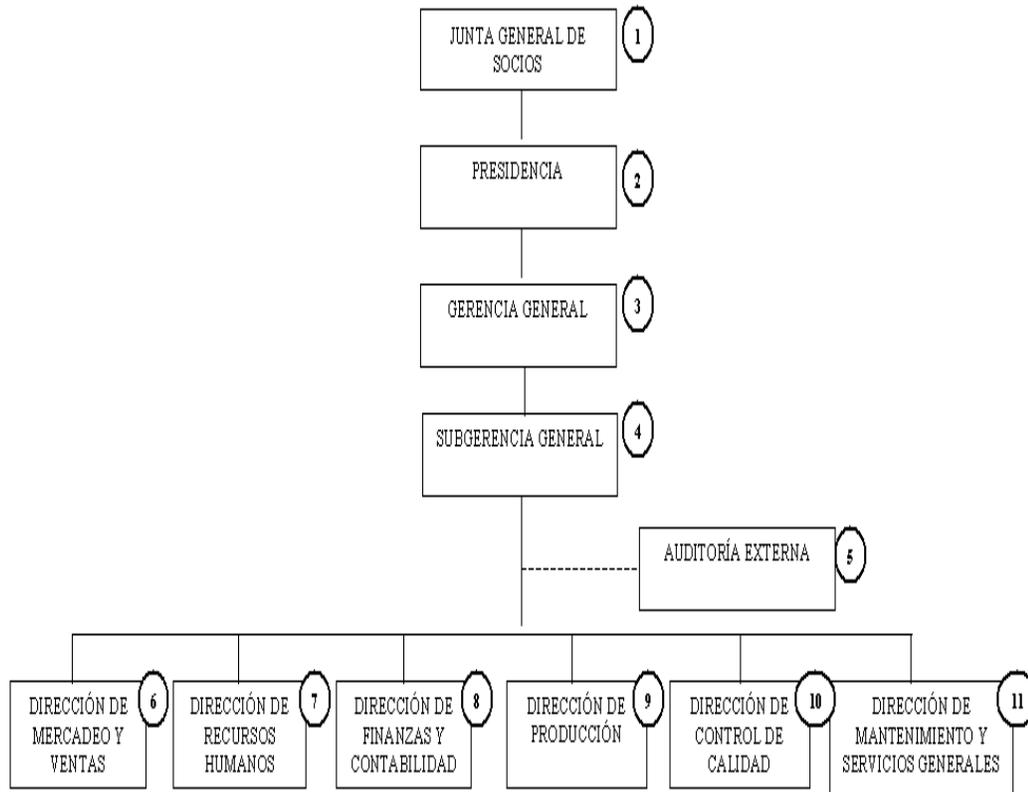
**Cuadro N° 1**  
**Tema: Organigrama Estructural**



Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
Elaborado: Aracely Zapata

## Cuadro Nº 2

### Tema: Organigrama Funcional



Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
Elaborado: Departamento Administrativo

Todas las jerarquías y departamentos tienen sus funciones específicas las cuales deben cumplirse, éstas son:

#### 1 Junta General de Accionistas

- Designar al Presidente, Gerente General, Subgerente General, Auditor.
- Conocer y Resolver sobre las cuentas, balances y los informes que presenten los administradores y Auditor de la Compañía.
- Resolver sobre el reparto de las utilidades.

- Decidir acerca del aumento o disminución de capital social de la Compañía.
- Reformar estatutos.
- Autorizar la apertura de sucursales o agencias.
- Resolver sobre la renuncia y remoción de funcionarios.

## 2 **Presidente**

- Presidir las Juntas Generales de Socios.
- Autorizar con su firma y la del Gerente, los títulos o certificados de aportaciones y los actos de las Juntas Ordinarias.
- Suscribir los nombramientos de Gerente y Subgerente de la Compañía y los demás que sean necesarios en virtud de las resoluciones adoptadas por la Junta General.
- Reemplazar al subgerente cuando éste deba reemplazar al Gerente en caso de falta, ausencia o cualquier impedimento de los mismos.

## 3 **Gerente General**

- Administrar la Compañía y representarla judicial y extrajudicialmente suscribiendo a nombre y representación de ella toda clase de actos y contratos.
- Convocar a la Junta General de Socios cuando sea el caso.
- Intervenir como secretario en las Juntas Generales.
- Evaluar el proceso y resultados contables.
- Adquirir bienes de toda clase.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias y asignar las personas que deban girar sobre ellas.

- Celebrar a nombre de la Compañía contratos de trabajo y nombrar o remover a los empleados y obreros de ella, fijándoles su remuneración.
- Verificar los negocios de importación y la adquisición de productos industriales, materia prima.

#### 4 **Subgerente General**

- Reemplazar al Gerente en las actividades desarrolladas por el mismo, cuando esté ausente.
- Ofrecer incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los trabajadores.
- Realizar negociaciones y contratos con los proveedores
- Entablar buenas relaciones con los clientes.

#### 5 **Auditoría Externa**

- Asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros.
- Asesorar respecto a asuntos financieros, tales como pronósticos, control, análisis e información
- Orientar a la administración del negocio respecto al cumplimiento del control interno.
- Juzgar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto
- Rendir una opinión profesional e independiente respecto a la condición financiera y resultados de operaciones

#### 6 **Ventas**

- Promover las ventas en todo el Ecuador

- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Mantener un control de las necesidades del consumidor.
- Distribuir el producto en el momento necesario
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.

## 7 Recursos Humanos

- Establecer el monto del salario mediante el proceso de negociación entre la empresa y los trabajadores.
- Elaborar los roles de pagos y de provisiones de manera general e individual
- Pagar salarios, comisiones, gratificaciones, reparto de utilidades.
- Preparar y elaborar planillas del IESS en forma mensual.
- Fomentar una relación de cooperación entre directivos y trabajadores para evitar enfrentamientos derivados por una relación jerárquica tradicional.
- Analizar las listas de asistencias para llevar el control de los trabajadores.

- Verificar las faltas, si están justificadas, investigar si estas cumplen de acuerdo con las políticas de la empresa

## 8 Contabilidad y Finanzas

- Preparar informes financieros periódicos, diarios y eventuales
- Llevar los registros contables con bases acumulativas para poder determinar los costos, facilitando así la formulación, ejercicio y evaluación de los presupuestos y sus programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio
- Efectuar constataciones mensuales de inventarios físicos en el almacén, en las bodegas físicas de materia prima, producto terminado e insumos.
- Contabilizar los desembolsos de Fondo Rotativo.
- Emitir informes de las novedades de los kardex de inventarios
- Pagar los préstamos otorgados por instituciones financieras.
- Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga hacer la empresa.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Registrar facturas de compras, ventas, y toda obligación y derecho
- Elaborar los comprobantes de retenciones que obliga el fisco.
- Preparar comprobantes de pago para todas las facturas
- Preparar los comprobantes de diario destinados a la sección de contabilidad general, en los que se resuma la distribución de todos los asientos registrados en esta.

- Realizar la gestión de cobranza vía telefónica o personal.
- Registrar el ingreso de materias primas, tanto por compras locales como por importaciones.
- Registrar los egresos de inventarios según requisiciones de las diferentes áreas de la empresa, tanto para ventas de almacén como para trabajos en la planta industrial.

## 9 Producción

- Mantener un buen nivel de inventarios y su adecuada rotación
- Verificar la producción diaria de artículos para la confirmación de pedidos y ventas.
- Supervisar todo el proceso de producción desde el ingreso de materia prima hasta la realización de artículos terminados.
- Coordinar el trabajo de la mano de obra, la provisión de los materiales, la entrega de herramientas y el mantenimiento de las instalaciones para mejorar la producción.
- Tomar la temperatura de los productos cárnicos y la calidad de los mismos.
- Mantener la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.
- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto

- Realizar informes sobre los avances del proceso de producción.

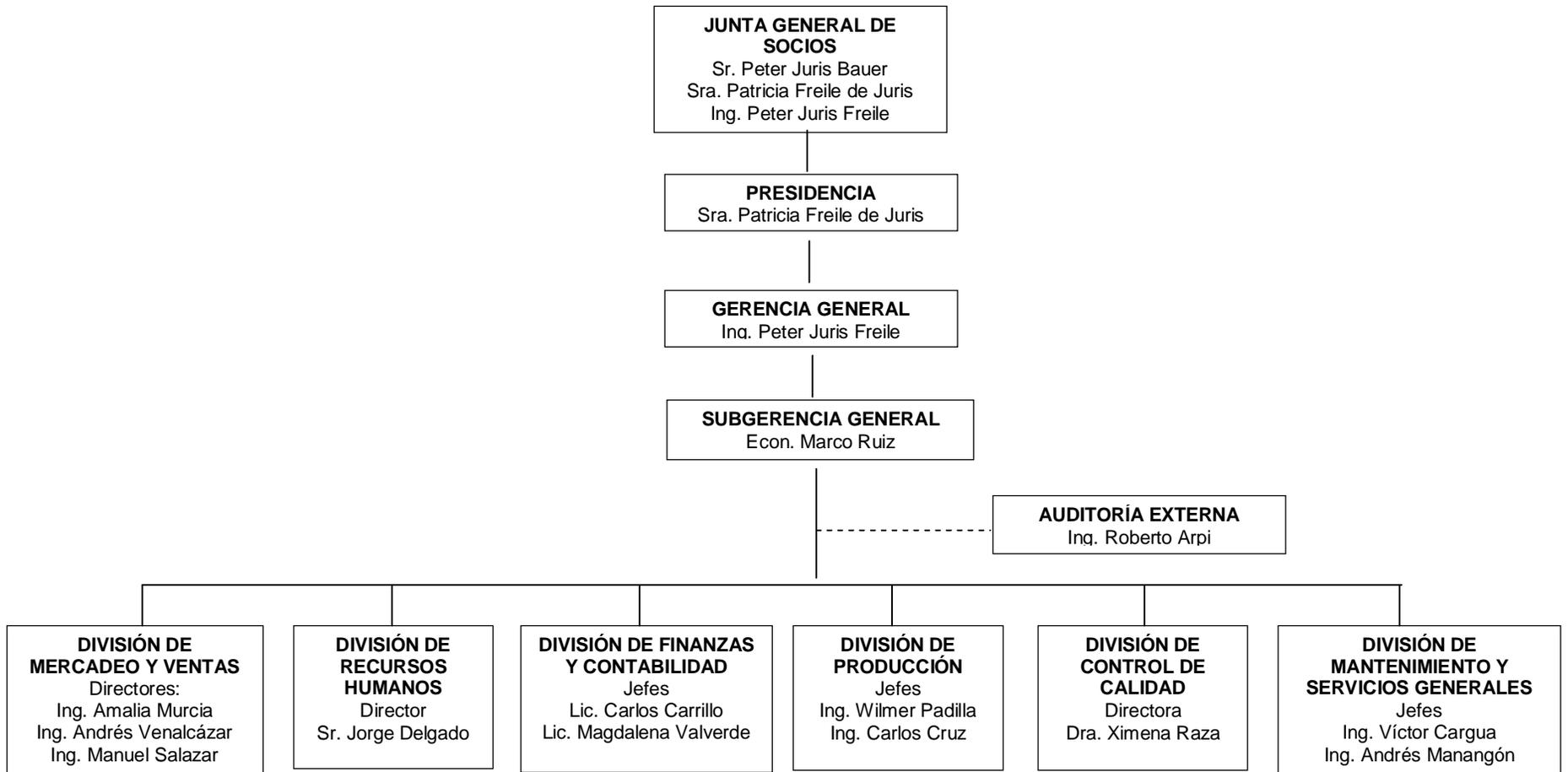
#### **10 Control de Calidad**

- Revisar los materiales para el empaque del producto.
- Revisar la calidad de la materia prima
- Verificar mediante pruebas de laboratorio, el cumplimiento de las normas INEN y de higiene en los productos en proceso y terminados.
- Revisar todos los documentos de soporte que envía el proveedor como fichas técnicas, hojas de seguridad, rotulación.
- Verificar si los productos químicos vienen en sus envases originales, identificados y asegurados para evitar derrames en cualquier momento.

#### **11 Mantenimiento y Servicios Generales**

- Planificar, ejecutar y dirigir las actividades relacionadas con el normal funcionamiento y conservación de los bienes como maquinarias, equipo, vehículos en toda la Fábrica
- Realizar trabajos de mantenimiento eléctrico y mecánico

**Cuadro Nº 3**  
**Tema: Organigrama Personal**

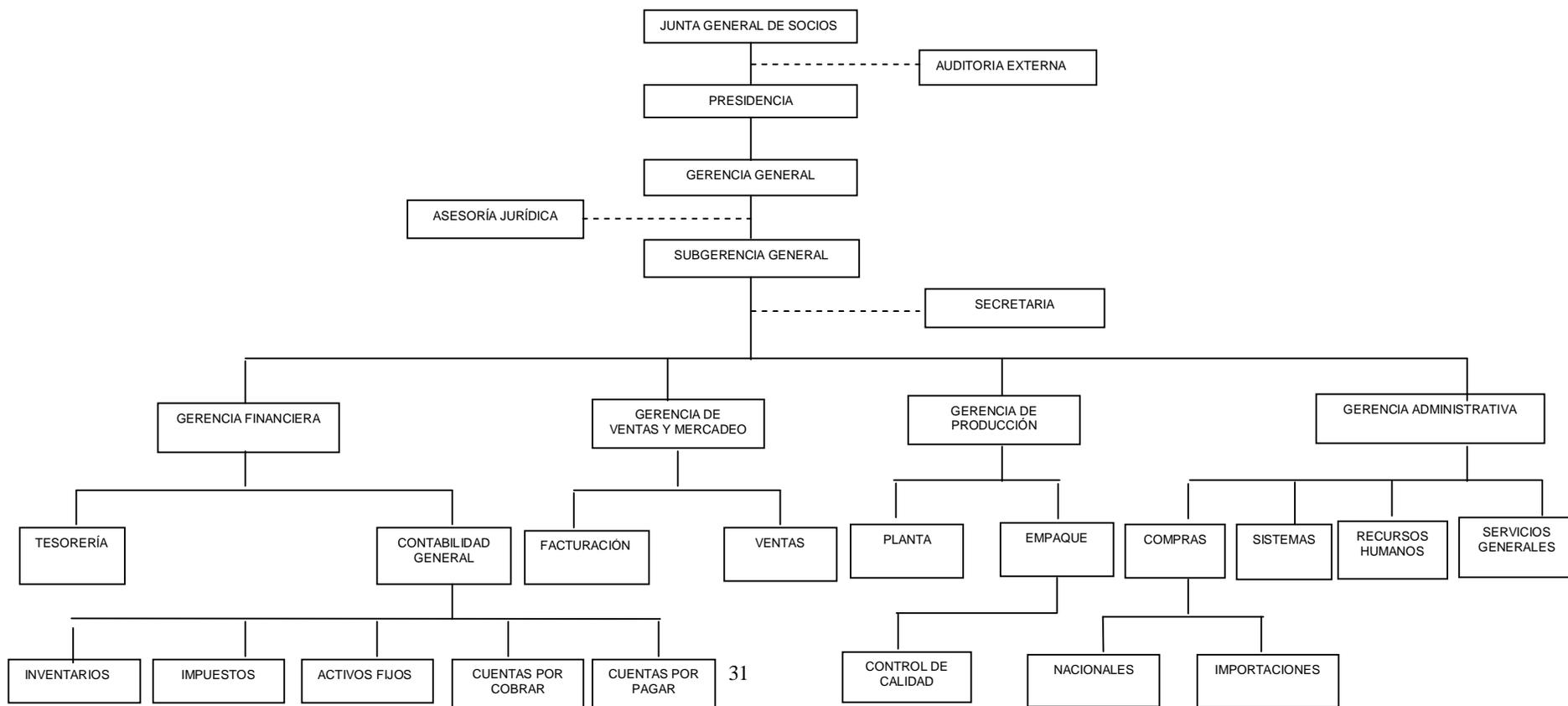


Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

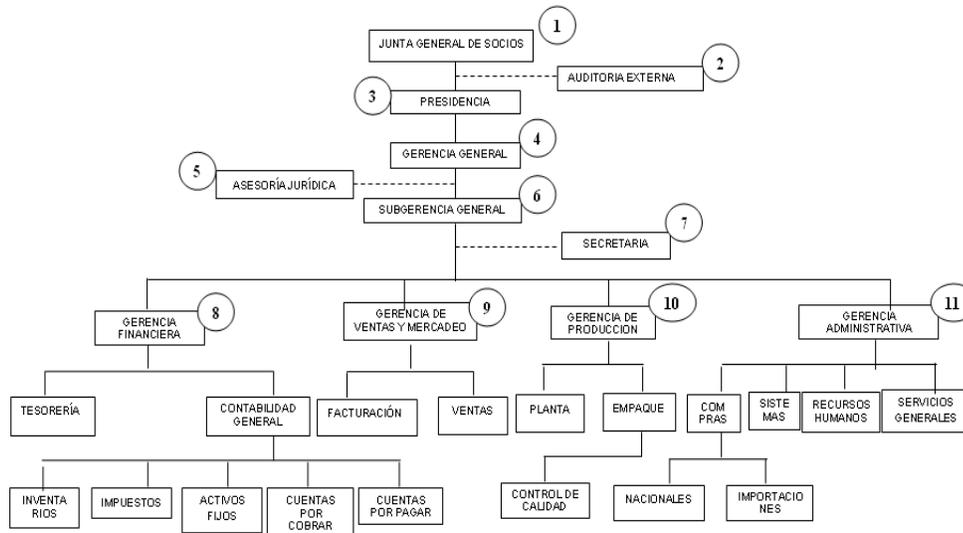
## 1.2.6 Plan de organización, posición y funciones – Situación Propuesta

Con el animo de aportar en la mejora administrativa, se ha realiza la siguiente propuesta administrativa misma que comprende la nueva organización estructural, posicional y funcional, para evidenciar las mejoras con *letra itálica o cursiva se indica estos agregados*

**Cuadro Nº 4**  
**Tema: Organigrama Estructural**



**Cuadro Nº 5**  
**TEMA: Organigrama Funcional**



Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
Elaborado: Aracely Zapata

Todas las jerarquías y departamentos tienen sus funciones específicas las cuales deben cumplirse, éstas son:

**1 Junta General de Accionistas**

- Designar al Presidente, Gerente General, Subgerente General, Auditor.
- Conocer y Resolver sobre las cuentas, balances y los informes que presenten los administradores y Auditor de la Compañía.
- Resolver sobre el reparto de las utilidades.
- Decidir acerca del aumento o disminución de capital social de la Compañía.
- Reformar estatutos.
- Autorizar la apertura de sucursales o agencias.
- Resolver sobre la renuncia y remoción de funcionarios.

## 2 Auditoría Externa

- Asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros.
- Asesorar respecto a asuntos financieros, tales como pronósticos, control, análisis e información
- Orientar a la administración del negocio respecto al cumplimiento del control interno.
- Juzgar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto
- Rendir una opinión profesional e independiente respecto a la condición financiera y resultados de operaciones

## 3 Presidente

- Presidir las Juntas Generales de Socios.
- Autorizar con su firma y la del Gerente, los títulos o certificados de aportaciones y los actos de las Juntas Ordinarias.
- Suscribir los nombramientos de Gerente y Subgerente de la Compañía y los demás que sean necesarios en virtud de las resoluciones adoptadas por la Junta General.
- Reemplazar las subgerente cuando éste deba reemplazar al Gerente en caso de falta, ausencia o cualquier impedimento de los mismos.

## 4 Asesoría Jurídica

- Programar, *ejecutar, coordinar y supervisar los asuntos de carácter jurídico, emitiendo las opiniones correspondientes.*
- Elaborar, *proponer y revisar proyectos de disposiciones legales que se le solicite para una eficaz y eficiente gestión, concordancia con la legislación.*

- *Implementar y mantener actualizado un archivo de normas legales y municipales, relacionadas con la entidad y la actividad empresarial, así como jurisprudencia y textos doctrinarios, pudiendo hacerlo tanto documentadamente o a través del uso de medios informáticos.*
- *Emitir opinión legal sobre la aplicación y alcances de normas legales, dispositivos municipales, proyectos, resoluciones, convenios, contratos, procedimientos y expedientes administrativos y otros que le soliciten.*
- *Informar a los diversos órganos de la Empresa sobre las modificaciones legales y sus implicancias en el desempeño de sus funciones;*
- *Colaborar en la formulación de proyectos de contratos o convenios que encomiende la Alta Dirección y/o en los que estuvieran en juego los intereses de la Empresa.*

## **5 Gerente General**

- Administrar la Compañía y representarla judicial y extrajudicialmente suscribiendo a nombre y representación de ella toda clase de actos y contratos.
- Convocar a la Junta General de Socios cuando sea el caso.
- Intervenir como secretario en las Juntas Generales.
- Evaluar el proceso y resultados contables.
- Adquirir bienes de toda clase.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias y asignar las personas que deban girar sobre ellas.
- Celebrar a nombre de la Compañía contratos de trabajo y nombrar o remover a los empleados y obreros de ella, fijándoles su remuneración.

- Verificar los negocios de importación y la adquisición de productos industriales, materia prima.

## 6 Subgerente General

- Reemplazar al Gerente en las actividades desarrolladas por el mismo, cuando esté ausente.
- Ofrecer incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los trabajadores.
- Realizar negociaciones y contratos con los proveedores
- Entablar buenas relaciones con los clientes.

## 7 Secretaria

- *Atender personal y telefónicamente al público, pasar la información e inquietudes requeridas que correspondan al Subgerente General.*
- *Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevar la agenda correspondiente y recordar a su superior y a los demás funcionarios los compromisos adquiridos.*
- *Tomar dictados, proyectar y transcribir cualquier tipo de documento que le solicite el Gerente.*
- *Recibir y coordinar el envío de la correspondencia del Subgerente.*
- *Archivar copia de las órdenes o trabajos delegados por la Subgerencia a cada una de los subalternos, recordar su contestación o el informe de cumplimiento.*
- *Llevar el archivo de la Gerencia y Presidencia y suministrar la información del mismo cuando se la requiera.*
- *Efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados para el funcionamiento de la Subgerencia.*

- *Velar por la adecuada presentación de la oficina, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo.*
- *Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados.*
- *Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.*
- *Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.*

#### **8 Gerencia Financiera**

- *Elaborar, en colaboración con el subgerente y con el Director Jurídico, las políticas, las normas y los procedimientos requeridos para la administración de los recursos humanos, financieros, económicos y físicos de la Compañía.*
- *Velar por el cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento interno de la Empresa.*
- *Elaborar los planes, proyectos y programas correspondientes a su área.*
- *Participar en las juntas directivas de la entidad, en las que se traten asuntos relacionados con sus funciones.*
- *Elaborar las estrategias generales de administración de personal.*
- *Dirigir y programar las actividades financieras, de bienestar, de seguridad industrial y de relaciones laborales del personal, con arreglo al reglamento interno de trabajo, a las leyes vigentes y a las políticas de la Empresa.*
- *Dirigir los procesos de selección, inducción, capacitación y calidad laboral de los empleados de la entidad.*

- *Mantener actualizado el manual de funciones de la Empresa.*
- *Proponer y ejecutar las políticas, planes, y programas relacionados con el área financiera y administrativa de la Empresa.*
- *Programar y coordinar los procesos de adquisición, almacenamiento, aseguramiento y custodia de los bienes materiales.*
- *Controlar los inventarios de los elementos devolutivos y de consumo.*
- *Llevar la contabilidad de la Compañía.*
- *Presentar y las declaraciones de impuestos, retenciones y demás obligaciones tributarias a que hubiere lugar.*
- *Ordenar y clasificar los comprobantes contables.*
- *Operar los libros contables.*
- *Llevar el control de cuentas corrientes bancarias.*
- *Llevar el archivo contable de la Empresa.*
- *Preparar los informes y estados financieros de la Empresa.*
- *Analizar esos informes y estados financieros, para la toma de decisiones.*
- *Proponer y ejecutar las estrategias necesarias para mejorar la gestión presupuestal y financiera de la Empresa.*
- *Rendir los informes que sean solicitados, además de los que normalmente deben presentarse acerca de la marcha del trabajo, tanto en esa dependencia como en la Empresa en general, y sugerir las medidas que deben adoptarse para el cumplimiento de sus fines.*

## **9 Gerencia de Ventas y Mercadeo**

- Promover las ventas en todo el Ecuador

- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Mantener un control de las necesidades del consumidor.
- Distribuir el producto en el momento necesario
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Realizar la facturación oportuna y adecuadamente.
- Llevar un control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.

## 10 Gerencia de Producción

- Mantener un buen nivel de inventarios y su adecuada rotación
- Verificar la producción diaria de artículos para la confirmación de pedidos y ventas.
- Supervisar todo el proceso de producción desde el ingreso de materia prima hasta la realización de artículos terminados.
- Coordinar el trabajo de la mano de obra, la provisión de los materiales, la entrega de herramientas y el mantenimiento de las instalaciones para mejorar la producción.
- Tomar la temperatura de los productos cárnicos y la calidad de los mismos.

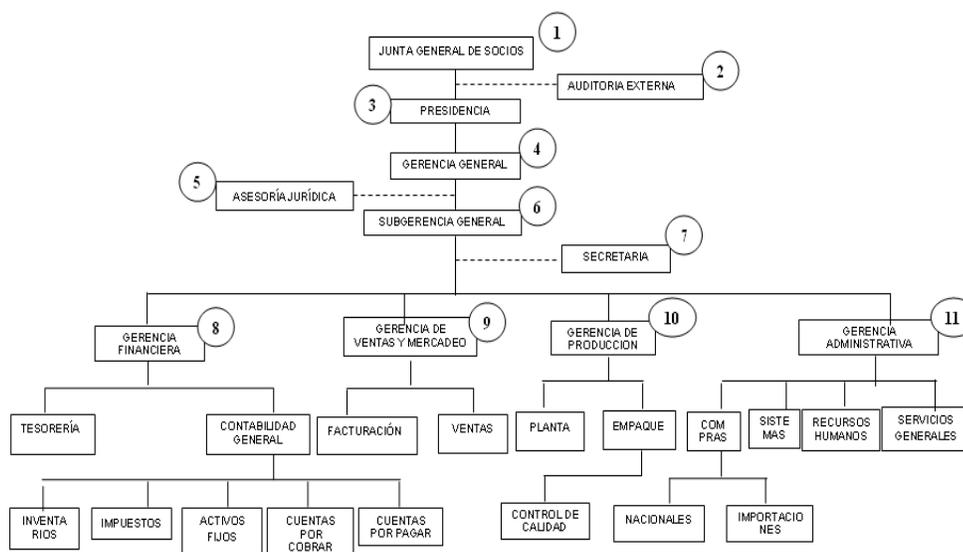
- Mantener la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.
- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto
- Realizar informes sobre los avances del proceso de producción.
- Verificar mediante pruebas de laboratorio, el cumplimiento de las normas INEN y de higiene en los productos en proceso y terminados.
- Revisar todos los documentos de soporte que envía el proveedor como fichas técnicas, hojas de seguridad, rotulación.

#### 11 Gerencia Administrativa

- *Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.*
- *Convocar y dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según los métodos establecidos en las políticas que va implantando la empresa.*
- *Diseñar, evaluar la elaboración y ejecución, y controlar el cumplimiento del Plan Maestro de Capacitación, asegurándose que involucre a todo el personal.*
- *Planificar, dirigir y ejecutar los programas de motivación e integración para el personal de la empresa.*
- *Supervisar semanalmente la gestión realizada por Servicios Generales, Transporte, Comedor, etc.*

- *Elaborar análisis y estadísticas, relacionadas con la utilización de recursos físicos y humanos, y emitir sugerencias para la optimización de los mismos.*
- *Sistematizar los informes de los departamentos de la gerencia administrativa, para presentar periódicamente los índices de gestión a la Subgerencia.*
- Establecer el monto del salario mediante el proceso de negociación entre la empresa y los trabajadores.
- Elaborar los roles de pagos y de provisiones de manera general e individual
- Pagar salarios, comisiones, gratificaciones, reparto de utilidades.
- Preparar y elaborar planillas del IESS en forma mensual.
- Analizar las listas de asistencias para llevar el control de los trabajadores.

**Cuadro Nº 6**  
**Tema: Organigrama Personal**



**Fuente:** Fábrica Juris Cía. Ltda.  
**Elaborado:** Aracely Zapata

**Tabla Nº 2**

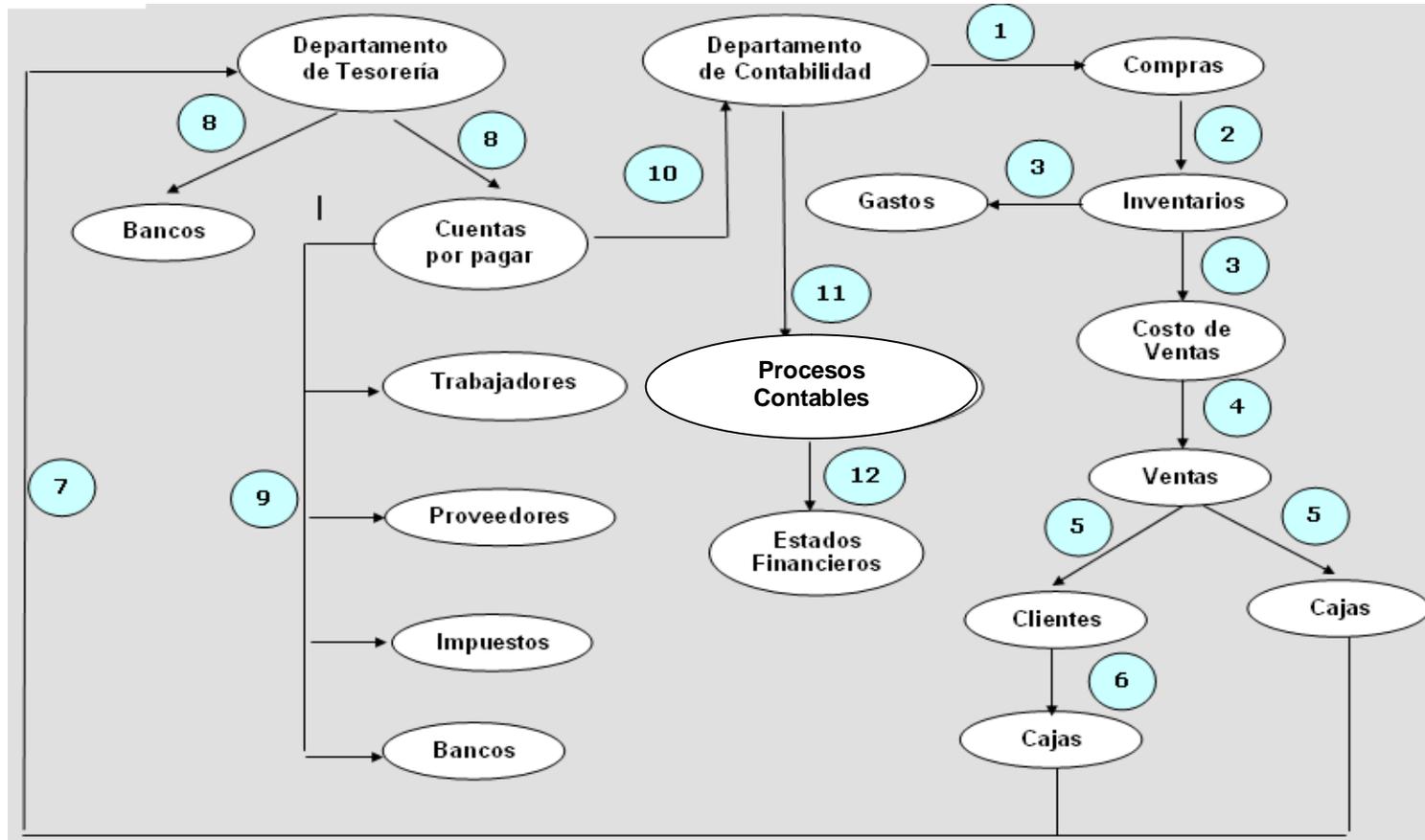
**Tema:** Nombres de las personas a los diferentes departamentos

<b>Departamento</b>	<b>Nombres</b>
Junta General de Socios	Sr. Peter Juris Bauer Sra. Patricia Freile de Juris Ing. Peter Juris Freile
Auditoría Externa	Ing. Roberto Arpi
Presidencia	Sr. Peter Juris Bauer
Gerencia General	Ing. Peter Juris Freile
Asesoría Jurídica	Dr. Francisco Montero
Subgerencia General	Econ. Marco Ruiz
Secretaria	Sra. María Augusta Armendáriz
Gerencia Financiera	Lic. Carlos Carrillo
Gerencia de Ventas y Mercadeo	Ing. Amalia Murcia
Gerencia de Producción	Ing. Wilmer Padilla
Gerencia Administrativa	Sr. Jorge Delgado

**Fuente:** Fábrica Juris Cía. Ltda.

**Elaborado:** Aracely Zapata

**Gráfico N° 2**  
**Tema: Diagrama Básico de los Procesos Contables**

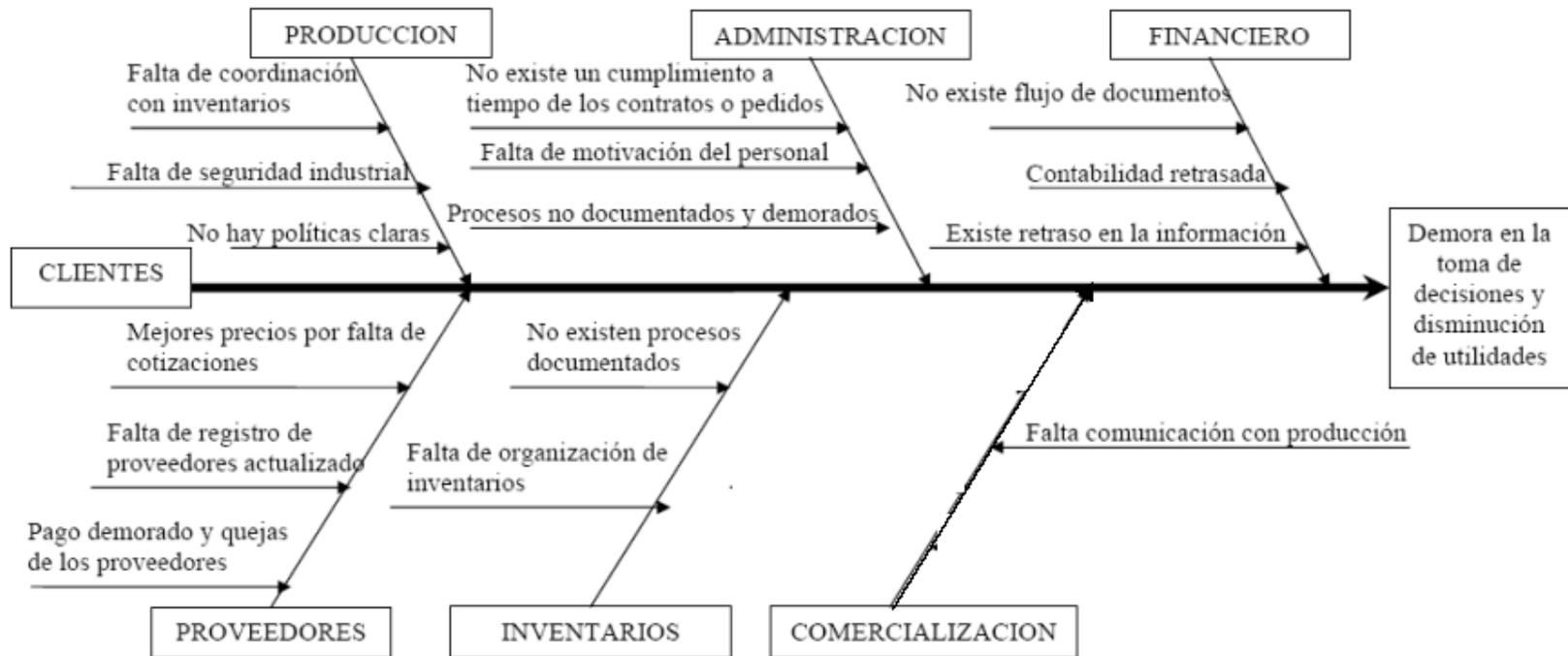


Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

### 1.2.7. Diagrama Causa - Efecto

Con la finalidad de tener una apreciación preliminar de las situación de la empresa se ha elaborado el diagrama de causa efecto, en el cual se ubican gráficamente las principales causas de la problemática empresarial que dan como efecto el principal problema de la empresa que demora en la toma de decisiones y disminución de utilidades

**Gráfico Nº 3**  
**Tema: Gráfico de Ishicawa**



## CAPÍTULO II

### 2. Direccionamiento Estratégico

Toda organización económica moderna debe definir su planificación estratégica, para el efecto en primer lugar tendrá que establecer:

#### 2.1. Misión

“Elaborar y proveer alimentos de calidad y excelencia para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, con innovación permanente de productos, contribuyendo al bienestar de los empleados y la comunidad, con mayor rentabilidad y eficiencia.”<sup>9</sup>

#### 2.2. Visión

“Ser líderes a nivel nacional en la fabricación y comercialización de productos cárnicos, por calidad, presencia y elevado nivel tecnológico e infraestructura”<sup>10</sup>

#### 2.3. Objetivos de las áreas

##### 2.3.1. Ventas

Persuadir a los clientes a consumir producto Juris, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas

##### 2.3.2. Producción

Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de los productos cárnicos mediante el suministro de materias primas de

---

<sup>9</sup>Elaborado: Aracely Zapata

<sup>10</sup>Elaborado: Aracely Zapata

calidad y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones y herramientas requeridas.

### **2.3.3. Contabilidad**

Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestales a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilitar la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

### **2.3.4. Finanzas**

Obtener fondos y suministrar el capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

### **2.3.5. Recursos Humanos**

Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

### **2.3.6. Compras**

Realizar adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Debe proporcionar a cada

departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización

### **2.3.7. Control de Calidad**

Inspeccionar o realizar pruebas de muestreo para verificar que las características del producto sean óptimas y eliminar los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo.

### **2.3.8. Mantenimiento y Servicios Generales**

Planificar, ejecutar y dirigir las actividades relacionadas con el normal funcionamiento y conservación de los bienes en todas las dependencias de la fábrica.

## **2.4. Políticas**

Las políticas que Fábrica Juris tiene implantado son:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender con esmero y pulcritud al cliente, para lo cual todos los integrantes de la empresa deberán conocer los procedimientos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y en la gestión de los procesos de Juris.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.

Velar por la mejora de los indicadores de crecimiento, rentabilidad, liderazgo, responsabilidad social, ambientales, seguridad y costes, para asegurar el éxito continuo de la empresa.

## **2.5. Estrategias**

### **2.5.1. Ventas**

Tener promociones y descuentos en fechas específicas como Navidad, Día de la Madre, etc. para que los clientes adquieran el producto Juris en mayor cantidad.

### **2.5.2. Producción**

Ampliar la línea de productos de la organización, mediante la adición de insumos como: (Jamón Praga y el Jamón de Pavo). Estos nuevos

productos pueden provenir tanto de sugerencias de los clientes, es decir, los gustos que tengan los mismos; o pueden ser ideas que hayan sido traídas del exterior.

### **2.5.3. Contabilidad**

Capacitar al personal de contabilidad, mediante seminarios. Asignar responsabilidades, distintas cada cierto período, para integrar al trabajador en cada una de las actividades que se realizaron en el Departamento

### **2.5.4. Finanzas**

Adquirir un sistema automatizado para realizar operaciones financieras de manera rápida y eficiente, como la elaboración del flujo de caja. Tener un cronograma de pagos para los proveedores.

### **2.5.5. Recursos Humanos**

Utilizar nuevas técnicas de motivación para el personal, el hacer uso de nuevos programa de capacitación.

### **2.5.6. Compras**

Establecer reuniones con los proveedores para negociar los puntos referentes a precio, tiempo de entrega, crédito, y calidad de los insumos que se adquieran. Crear un sistema que permita la actualización de la cartera de proveedores en lo atinente a cambio de dirección, teléfonos, cambio de nombre, razón social, vigencia del registro nacional de contratista entre otros.

### **2.5.7. Control de Calidad**

Escoger una muestra de los artículos que debe inspeccionar como son las etiquetas, contra-etiquetas, fundas, materia prima y realizar un examen microbiológico que le permita identificar los defectuosos y eliminarlos.

### **2.5.8. Mantenimiento**

Proporcionar un mantenimiento preventivo periódico y correctivos al momento que se paren, a las maquinarias, equipos y vehículos a fin de mantenerlos en perfectas condiciones y listos para operar.

## **2.6. Principios y Valores**

Los principios de solidaridad, respeto al medio ambiente y precios justos, son los pilares sobre los que descansa la empresa

Complementariamente los valores que fomenta la Fábrica Juris son:

**Honestidad.-** Respeto del marco legal vigente, de los consumidores, empleados y de las costumbres de sociedad.

**Integridad.-** Actuar siempre de buena fe, en todos los actos y contratos que suscriba la empresa.

**Transparencia.-** Trabajan siempre de forma honorable y sus actos siempre serán observando los valores y principios.

**Calidad.-** Los productos que elaboran serán los mejores y contarán con estricto control de la calidad.

**Higiene.-** Los productos se elaboran bajo procesos preestablecidos que aseguran calidad e higiene inclusive en la distribución.

**Actitud de Liderazgo.-** La Fábrica busca el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

**Competitividad.-** Ofrece servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

**Colaboración interdisciplinaria.-** La fábrica está convencida de que la participación de diferentes especialidades, conocimientos, entrenamientos, edades, sexos, culturas, etc., en el desarrollo de nuestra intervención será de gran valía para lograr una visión lo más amplia e influyente posible.

**Puntualidad.-** En la entrega de los productos solicitados por los clientes.

**Comunicación.-** Constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la fábrica, así como con los proveedores y clientes.

**Compromiso.-** Con los clientes, al brindarles un producto de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

## CAPÍTULO III

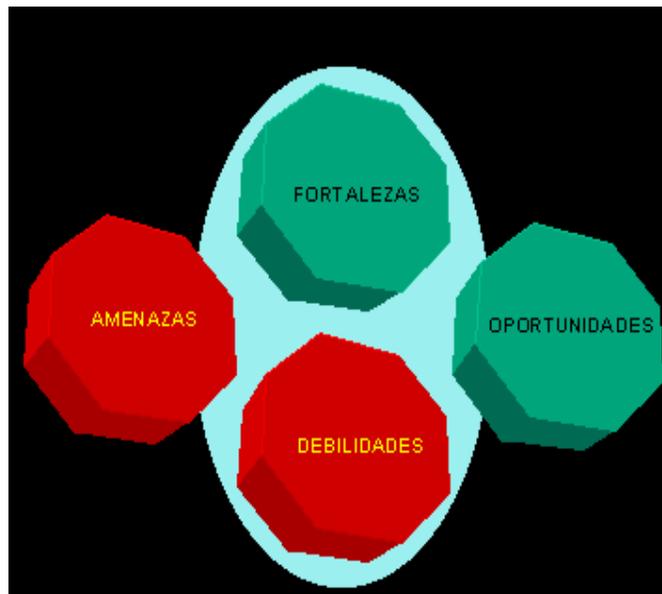
### 3. ANALISIS SITUACIONAL

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer la situación actual de una empresa, organización o cualquier ente hasta llegar a obtener un diagnóstico preciso de los factores internos y externos que rodean su actuación, en base a estos resultados la dirección podrá tomar de decisiones pertinentes.

Un análisis FODA no es de uso exclusivo de las empresas, pues cualquier persona con determinada actividad de negocios vive en un escenario donde se presentan factores positivos y negativos generados por uno mismo o por el entorno.

El análisis FODA está compuesto por:

**Gráfico N° 4**  
**Tema:** Composición del análisis FODA



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Elaborado: Aracely Zapata

### **3.1. Análisis Interno**

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de las empresas, aspectos sobre los cuales tiene algún o mucho grado de control.

**Fortalezas.-** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por tanto denotan la posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Debilidades.-** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

#### **3.1.2. Ámbito de aplicación del Análisis FODA**

La empresa de embutidos Juris fabrica y vende productos de consumo masivo, especialmente embutidos, su producto estrella son las salchichas. El análisis interno que comprende las fortalezas y debilidades se realizará en los procesos de ventas, compras, administración, financiero y el análisis del entorno a fin de conocer las amenazas y oportunidades que debe afrontar u obtener la empresa como un todo.

##### **3.1.2.1. Área de Ventas**

El sistema de ventas de Juris Cía. Ltda., tiene como función ubicar en el mercado la variedad de productos, a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La estrategia de la empresa para colocarlos, en las mejores condiciones, tanto a nivel de cliente y consumidor final tiene dos procesos que son:

- a) Pre- venta
- b) Venta Directa

### **a) Pre-venta**

Es el proceso que se da antes de la entrega, en el que se ofrece el producto, los pre-vendedores toman el pedido y lo digitan utilizando medios electrónicos (palms y pocket) que detallan el requerimiento del cliente, para que al día siguiente con el complemento de distribución se entregue el producto. La digitación del pedido por estos medios compromete los inventarios, es decir se hace un apartado a fin de disponer los productos solicitados de inmediato se procesa la factura y se registra la venta.

EL grupo de clientes con los que se trabaja en pre-venta son: Tía, Supermaxi, Mega Santa María, Corporación El Rosado, Comisariatos del Ejército entre otros.

Mediante este proceso, que representan el 90% de la facturación total, se genera el crédito por tanto forman parte de la cartera de la empresa.

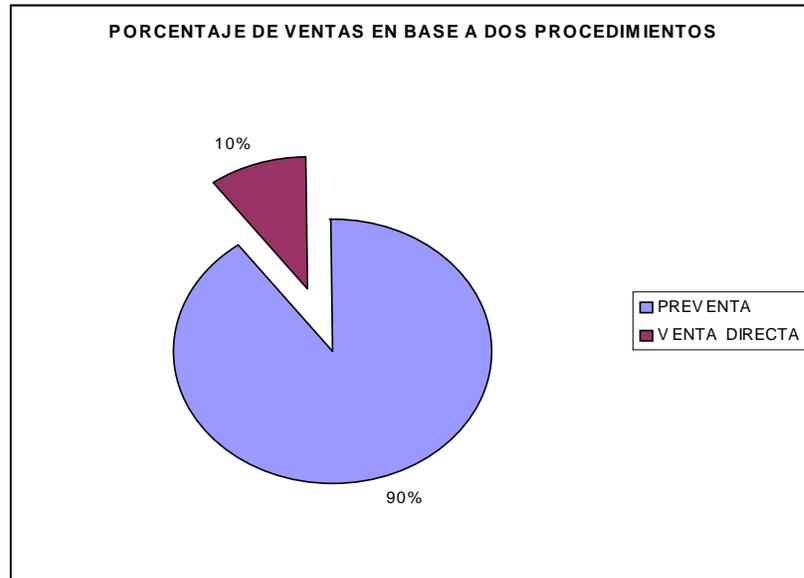
### **b) Venta Directa**

Este proceso comprende la oferta directa de productos al consumidor final, sin haberlo solicitado con anterioridad, pues este proceso implica que el almacén atiende, durante nueve horas de lunes a sábado directamente a las personas deseosas de obtener los productos; esta forma de venta casi siempre es al contado y su respaldo es la factura.

Estos dos procesos implican que se tenga un 90% en pre-venta y el 10% por la venta directa, el gráfico siguiente muestra esta relación.

### Gráfico N° 5

Tema: Porcentaje de los procesos de ventas



Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.

Elaborado: Aracely Zapata

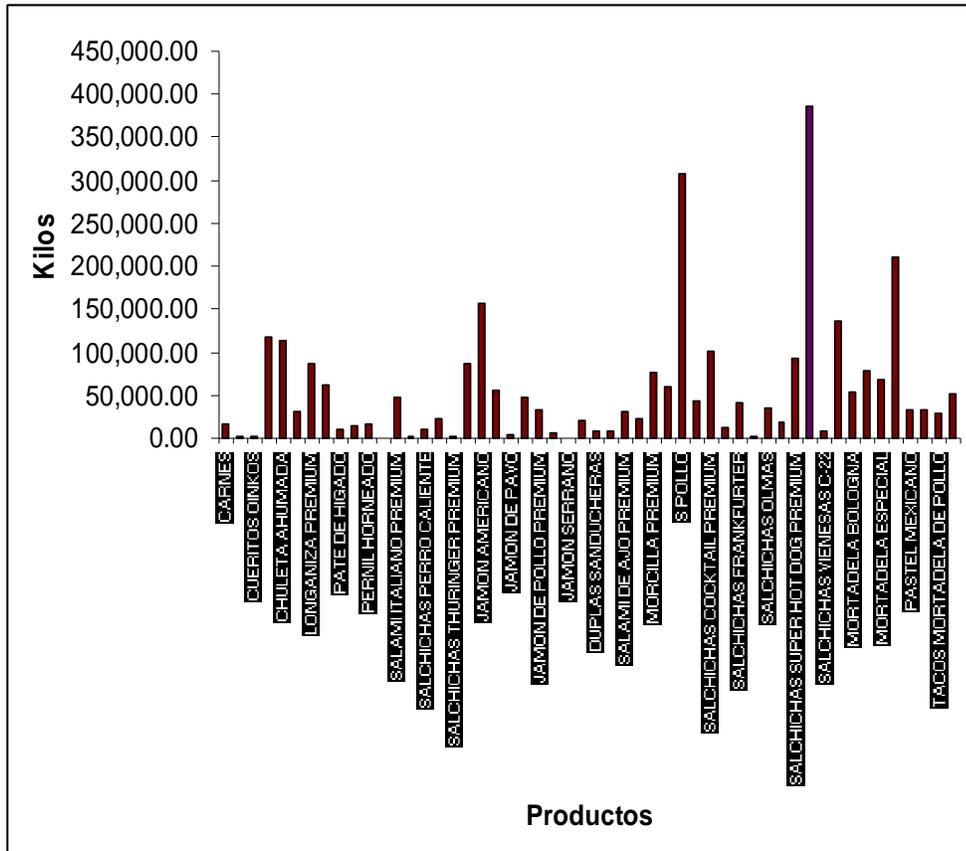
El producto de mayor acogida por los clientes y consumidores finales son las salchichas vienas por calidad, cantidad y precio mientras que el de menor venta es el jamón serrano ya que este sale al mercado cada dos meses porque necesita por lo menos dos meses de maduración, en la tabla y gráfico se presenta las ventas anuales de la Fábrica.

**Tabla No 3**  
**Tema: Ventas Anuales (KG)**

<b>PRODUCTO</b>	<b>KILOS</b>
CARNES	16,346.80
HAMBURGUESAS	2,440.80
CUERITOS OINKOS	2,055.20
CHORIZO ESPAÑOL PREMIUM	116,949.00
CHULETA AHUMADA	112,852.00
COSTILLA AHUMADA	30,407.24
LONGANIZA PREMIUM	87,653.70
PARRILLADAS	62,176.80
PATE DE HIGADO	9,867.06
PEPERONI	13,841.31
PERNIL HORNEADO	16,618.26
PRODUCTOS ESPECIALES	93.95
SALAMI ITALIANO PREMIUM	47,476.42
SALCHICHAS HUNGARAS PREMIUM	1,463.25
SALCHICHAS PERRO CALIENTE	10,772.00
SALCHICHAS POLACAS PREMIUM	22,000.00
SALCHICHAS THURINGER PREMIUM	2,070.00
TOCINO AHUMADO	86,225.80
JAMON AMERICANO	156,103.63
JAMON DE ESPALDA PREMIUM	55,551.45
JAMON DE PAVO	3,650.01
JAMON DE PIERNA PREMIUM	47,158.57
JAMON DE POLLO PREMIUM	33,600.19
JAMON PRAGA PREMIUM	7,120.93
<b>JAMON SERRANO</b>	<b>28.1</b>
RETAZOS	21,375.00
DUPLAS SANDUCHERAS	7,260.40
SALAMI CERVECERO	8,833.64
SALAMI DE AJO PREMIUM	30,460.57
BOTONES PREMIUM	22,645.20
MORCILLA PREMIUM	75,395.80
S COCKTAIL DE POLLO PREMIUM	59,488.00
S POLLO	306,622.90
S POLLO PREMIUM	42,753.50
SALCHICHAS COCKTAIL PREMIUM	100,463.70
SALCHICHAS DE FREIR	11,772.30
SALCHICHAS FRANKFURTER	40,634.90
NATURALES	1,594.00
SALCHICHAS OLMAS	36,072.00
SALCHICHAS PARRILLERAS	19,241.50
PREMIUM	93,714.35
<b>SALCHICHAS VIENESAS</b>	<b>386,414.70</b>
SALCHICHAS VIENESAS C-22	7,406.00
JAMONADA	136,659.80
MORTADELA BOLOGNA	53,252.08
MORTADELA DE POLLO PREMIUM	78,717.08
MORTADELA ESPECIAL	67,140.54
MORTADELA EXTRA	210,075.48
PASTEL MEXICANO	32,737.70
QUESO DE CHANCHO	32,029.25
TACOS MORTADELA DE POLLO	28,376.50
TACOS MORTADELA EXTRA	52,160.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,907,819.36</b>

Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.  
Elaborado: Aracely Zapata

**Gráfico No 6**  
**Tema: Ventas Anuales (KG)**



Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.

Elaborado: Aracely Zapata

### 3.1.2.2. Área de Compras

El proceso de compras empieza con la solicitud en el que constan los materiales directos, indirectos, insumos, etc., fijando las características técnicas y las cantidades que se necesitan.

Después de la solicitud, se realiza la cotización con proveedores los mismos que pueden ser permanentes o eventuales

**a) Proveedores permanentes.** – Son aquellos que mantienen frecuentes operaciones con la empresa, producto de una selección técnica y natural,

suelen presentar cotizaciones para un año y brindan facilidades de pago, entrega en el sitio y otras ventajas que contribuyen a generar confianza, con ellos se realizan órdenes recurrentes durante el año.

**b) Proveedores eventuales** – Necesariamente se realiza la cotización, la misma que se ingresa a la base de información del proveedor que fue aprobado por la administración con la finalidad de contemplar la negociación en precios y calidad.

También se realizan requisiciones que son ocasionales y de consumo inmediato que no son registradas en el inventario.

El siguiente paso en el proceso de compras es la expedición de la orden de compra en donde se especificarán los siguientes datos:

- Nombre del Proveedor o Razón Social
- RUC Proveedor
- Dirección Proveedor
- Departamento
- Fecha de Orden
- Fecha de Llegada
- Número de días de crédito
- Código del Artículo
- Artículo
- Cantidad
- Precio Unitario
- Valor Total

La aprobación de la orden de compra se encarga la persona de compras, revisando el stock que tiene de cada artículo.

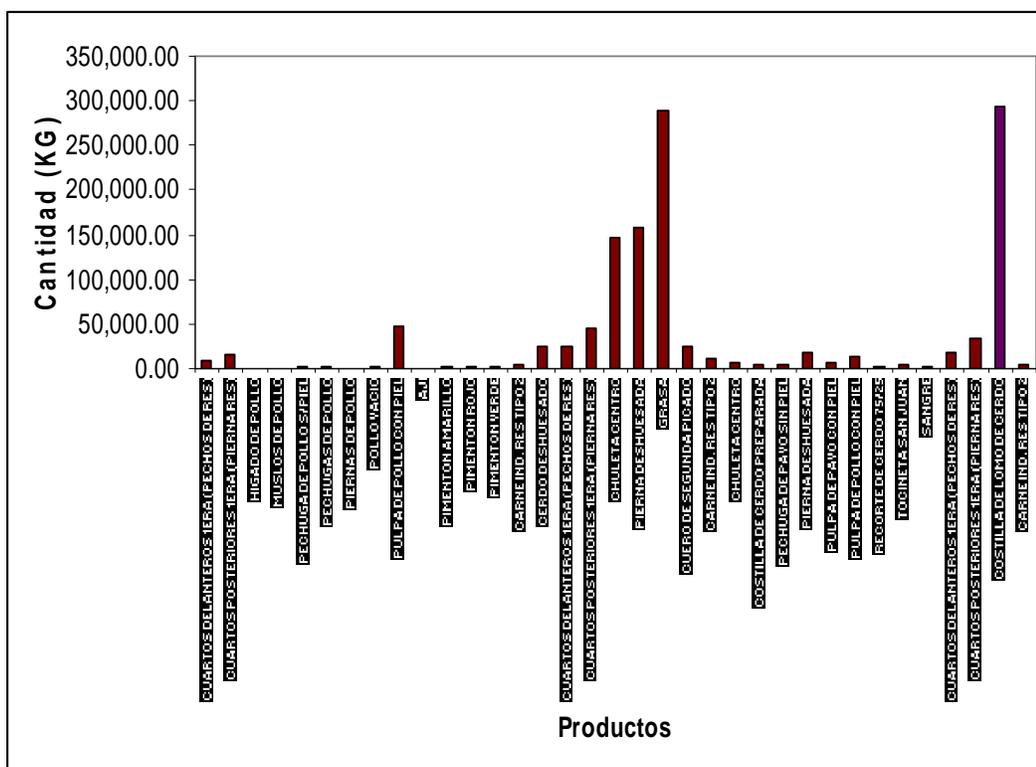
**Lista de Proveedores de Materiales Directos.-** El material directo de mayor monto adquirido es la costilla de lomo de cerdo y los de menores compras son los muslos de pollo.

**Tabla N° 4**  
**Tema: Compras de Materia Prima Anual (Kg)**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>CANTIDAD</b>
CUARTOS DELANTEROS 1ERA (PECHOS DE RES)	8,583.60
CUARTOS POSTERIORES 1ERA (PIERNA RES)	14,821.20
HIGADO DE POLLO	726.48
<b>MUSLOS DE POLLO</b>	<b>324.12</b>
PECHUGA DE POLLO S/PIEL	2,391.60
PECHUGAS DE POLLO	1,444.32
PIERNAS DE POLLO	799.2
POLLO VACIO	1,656.12
PULPA DE POLLO CON PIEL	48,484.56
AJI	1,082.40
PIMENTON AMARILLO	1,330.80
PIMENTON ROJO	1,436.40
PIMENTON VERDE	1,288.80
CARNE IND. RES TIPO 2	4,895.04
CERDO DESHUESADO	25,270.08
CUARTOS DELANTEROS 1ERA (PECHOS DE RES)	25,863.60
CUARTOS POSTERIORES 1ERA (PIERNA RES)	44,548.80
CHULETA CENTRO	146,059.20
PIERNA DESHUESADA	157,152.00
GRASA	288,234.00
CUERO DE SEGUNDA PICADO	24,219.84
CARNE IND. RES TIPO 2	12,372.00
CHULETA CENTRO	6,969.12
COSTILLA DE CERDO PREPARADA	3,392.52
PECHUGA DE PAVO SIN PIEL	4,311.60
PIERNA DESHUESADA	18,988.92
PULPA DE PAVO CON PIEL	6,543.48
PULPA DE POLLO CON PIEL	13,174.44
RECORTE DE CERDO 75/25	2,607.24
TOCINETA SAN JUAN	3,921.24
SANGRE	2,052.00
CUARTOS DELANTEROS 1ERA (PECHOS DE RES)	19,033.20
CUARTOS POSTERIORES 1ERA (PIERNA RES)	33,480.72
<b>COSTILLA DE LOMO DE CERDO</b>	<b>294,417.60</b>
CARNE IND. RES TIPO 2	4,895.04
<b>TOTAL</b>	<b>1,226,771.28</b>

Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.  
Elaborado: Aracely Zapata

**Gráfico N° 7**  
**Tema: Compras Materia Prima Anual (KG)**



Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

**Materiales Indirectos.-** Los materiales indirectos de mayor compra son las etiquetas de salchicha vienesa esto se debe porque sirve de empaque del producto de mayor acogida por los clientes, mientras que el de menor compra es la lámina preimpresa de mortadela especial es un nuevo material y no tiene mayor rotación ya que tiene sustitutos.

**Tabla Nº 5**

**Tema: Compras de Materiales Indirectos Anual (Unidad Y Kilos)**

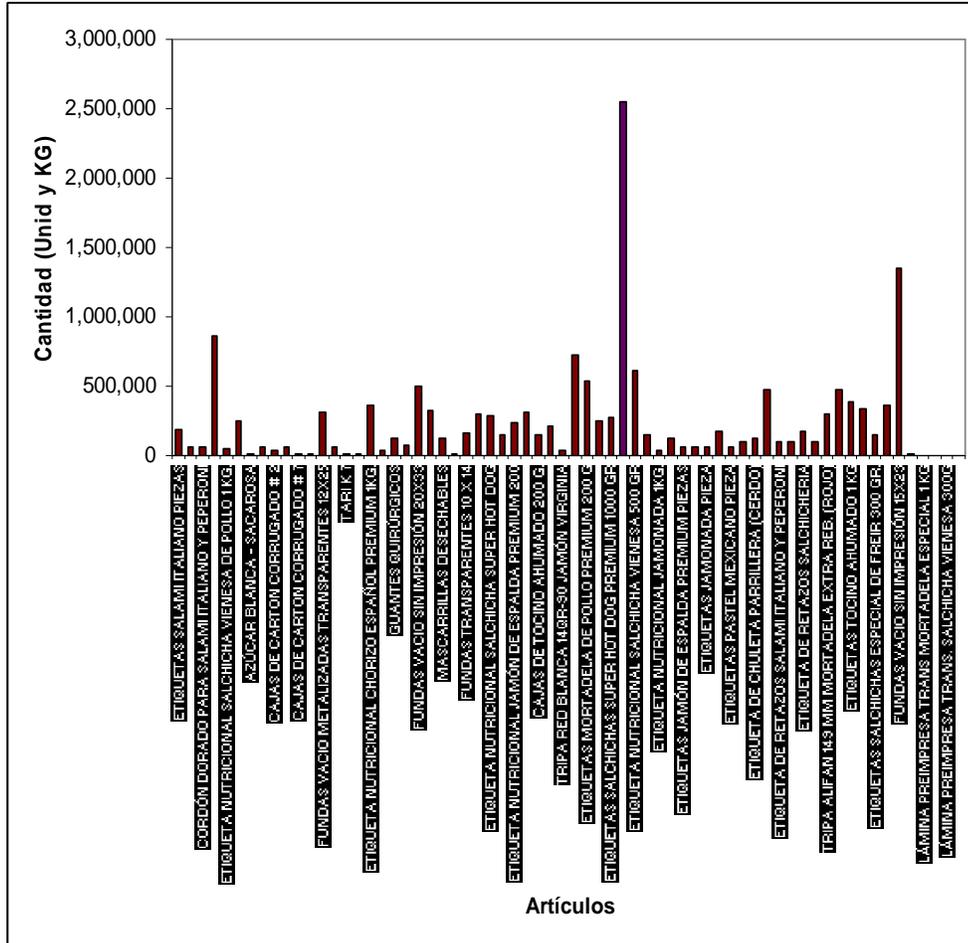
ARTÍCULO	CANTIDAD
ETIQUETAS SALAMI ITALIANO PIEZAS	192,000
PROTEINA AISLADA DE SOYA MP 90	60,000
CORDÓN DORADO PARA SALAMI ITALIANO Y PEPERONI	61,152
ETIQUETA NUTRICIONAL MORTADELA EXTRA 200 GR.	864,000
ETIQUETA NUTRICIONAL SALCHICHA VIENESA DE POLLO 1	48,000
ETIQUETA NUTRICIONAL MORTADELA EXTRA 250 GR.	252,000
AZUCAR BLANCA – SACAROSA	12,000
CAJAS DE CARTON CORRUGADO # 1	64,800
CAJAS DE CARTON CORRUGADO # 2	37,236
CAJAS DE CARTON CORRUGADO # 3	60,120
CAJAS DE CARTON CORRUGADO # 7	15,000
CAJAS DE CARTON CORRUGADO # 10	12,900
FUNDAS VACIO METALIZADAS TRANSPARENTES 12X25	316,800
SAL INDUSTRIAL Nº 3	60,000
TARI K 7	12,000
TARI P 22	12,000
ETIQUETA NUTRICIONAL CHORIZO ESPANOL PREMIUM	360,000
ETIQUETA NUTRICIONAL SALAMI ITALIANO PREMIUM 200	36,000
GUANTES QUIRURGICOS	120,000
CAJAS DE TOCINO AHUMADO 200 G.	76,800
FUNDAS VACIO SIN IMPRESION 20X33	504,000
FUNDAS VACIO SIN IMPRESION 15X28 TOCINO DE 200 GR.	326,400
MASCARRILLAS DESECHABLES	120,000
CAJAS DE TOCINO AHUMADO 200 G.	14,040
FUNDAS TRANSPARENTES 10 X 14	168,000
FUNDAS TRANSPARENTES 40 X 36	301,920
ETIQUETA NUTRICIONAL SALCHICHA SUPER HOT DOG	288,000
ETIQUETA NUTRICIONAL SALCHICHA VIENESA DE POLLO 1	156,000
ETIQUETA NUTRICIONAL JAMON DE ESPALDA PREMIUM	240,000
ETIQUETA NUTRICIONAL MORTADELA EXTRA 500 GR.	312,000
CAJAS DE TOCINO AHUMADO 200 G.	149,160
ALMIDÓN DE YUCA	216,000
TRIPA RED BLANCA 14QR-90 JAMON VIRGINIA	43,200
ETIQUETAS COSTILLA AHUMADA	720,000
ETIQUETAS MORTADELA DE POLLO PREMIUM 200 G	534,000
ETIQUETAS SALCHICHAS COCKTAIL PREMIUM 1KG.	252,000
ETIQUETAS SALCHICHAS SUPER HOT DOG PREMIUM 1000	270,000
<b>ETIQUETA NUTRICIONAL SALCHICHA VIENESA 200 GR</b>	<b>2,544,000</b>
ETIQUETA NUTRICIONAL SALCHICHA VIENESA 500 GR	618,000
ETIQUETA NUTRICIONAL SALCHICHA ESPECIAL FREIR 300	156,000
ETIQUETA NUTRICIONAL JAMONADA 1KG.	39,600
ETIQUETA NUTRICIONAL SALAMI ITALIANO PREMIUM 100	120,000
ETIQUETAS JAMON DE ESPALDA PREMIUM PIEZAS	60,000
ETIQUETAS MORTADELA ESPECIAL PIEZAS	60,000
ETIQUETAS JAMONADA PIEZA	60,000
ETIQUETAS MORTADELA BOLOGNA 200 G	180,000
ETIQUETAS PASTEL MEXICANO PIEZA	60,000
ETIQUETA DE REDONDA (RES)	96,000
ETIQUETA DE CHULETA PARRILLERA (CERDO)	120,000
ETIQUETA NUTRICIONAL CHULETA AHUMADA DE 500 GR.	480,000
ETIQUETA DE RETAZOS SALAMI ITALIANO Y PEPERONI	96,000
ETIQUETA DE RETAZOS CHULETA Y COSTILLA AHUMADA	96,000
ETIQUETA DE RETAZOS SALCHICHERIA	180,000
ETIQUETA DE RETAZOS TOCINO AHUMADO	96,000
TRIPA ALIFAN 149 MM MORTADELA EXTRA REB. (ROJO)	300,000
ETIQUETAS CHULETA AHUMADA 500 G.	474,000
ETIQUETAS TOCINO AHUMADO 1 KG	390,000
ETIQUETAS SALCHICHAS VIENESAS DE POLLO 300 G	336,000
ETIQUETAS SALCHICHAS ESPECIAL DE FREIR 300 GR.	156,000
ETIQUETA NUTRICIONAL TOCINO AHUMADO 1 K	366,000
FUNDAS VACIO SIN IMPRESION 15X23	1,344,000
FUNDAS VACIO SIN IMPRESION 20X33	14,400
<b>LAMINA PREIMPRESA TRANS MORTADELA ESPECIAL 1 KG</b>	<b>1,225</b>
LAMINA PREIMPRESA TRANS. SALCHICHA VIENESA 200G	2,579
LAMINA PREIMPRESA TRANS. SALCHICHA VIENESA 300G	3,217
LAMINA METALIZADA 506X70	2,608
<b>TOTAL</b>	<b>13,739,137</b>

Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.

Elaborado: Aracely Zapata

**Gráfico Nº 8**

**Tema:** Compras Materiales Indirectos Anuales (Unid y Kg)



Fuente: Fábrica Juris Cía.Ltda.

Elaborado: Aracely Zapata

### 3.1.2.3. Área Administrativa – Financiera

El área administrativa – financiera, es primordial para el desarrollo de las actividades de las empresas en general y por supuesto que lo es para Juris, pues a través de la gestión de ésta, se garantiza el manejo apropiado de los recursos humanos, materiales y financieros, en este sentido resulta importante el proceso canalizador de los recursos monetarios.

Al área se la considera clave dentro de la organización pues, es la que genera y proporciona la información económica – financiera de los procesos que va alcanzando la empresa en la ejecución de sus tareas.

Básicamente, el área se encuentra conformada por el Departamento Contable, donde a la cabeza del Contador General, se ejecutan las tareas del registro contable, hasta emitir los estados financieros mensuales y anuales, independientes y consolidados, así como la administración del efectivo, manejo de proveedores y pago de nómina, etc. que serán presentados al Subgerente General

Se asume, que al realizar una auditoría de gestión a esta área de la empresa se evidenciará, cuáles son las falencias y los inconvenientes con los cuales se está ejecutando las tareas, para en base a esto propender a mejorar el desempeño para lograr elevados niveles de eficiencia, pues hasta ahora se ha podido constatar por simple observación que tiene deficiencias en aspectos como:

- Definición y delimitación de procesos y funciones para el personal
- Registro y control de inventarios y clientes
- Documentación entregada por los proveedores

### **3.2. Análisis Externo**

En el análisis externo se deben considerar muchos factores como las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que deben enfrentar las empresas, las mismas que desarrollarán toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular las amenazas.

**Oportunidades.-** Son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que deben descubrir en el entorno de las empresas, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Amenazas.-** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales.

En general, tanto las amenazas como las oportunidades serán analizadas en las siguientes categorías: factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos.

### **3.2.1. Influencias Macroeconómicas**

Juris una de las primeras empresas nacionales del ramo debe competir fuertemente con marcas como: Embutidos Don Diego, Plumrose, La Suiza, La Ibérica, tanto en embutidos como en carnes, donde la iniciativa, creatividad y buen servicio es el factor diferencial.

#### **3.2.1.1. Factores Políticos**

Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles y de manera directa repercute en la situación económica. Precisamente de la ideología política y de sus partidos políticos dependerá tal o cual tendencia, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios, mientras que los de izquierda o centro-izquierda ayudan a los ecuatorianos de menores recursos económicos como lo estamos viviendo actualmente que se tiene un Gobierno izquierdista.

### **a) Estabilidad Política**

Ecuador, el país políticamente más inestable de América Latina en la última década, se encuentra en un momento de cambio con el actual Gobierno del Economista Rafael Correa, el actual Jefe de Estado, en el cargo desde enero de 2007, ha conseguido mantener la estabilidad política del país.

Podría ser, el primer presidente en finalizar su mandato desde 1996. Sin embargo, su “revolución de los ciudadanos” necesita de un gran desembolso económico por parte de las finanzas públicas, y esto precisamente podría representar el punto débil de su política.

Su gobierno se ha caracterizado por romper con los esquemas tradicionales de gestión, impulsó la nueva Constitución, para lo cual no dudó en cerrar el Congreso, logró casi desarticular a los partidos políticos, se distanció de grupos de poder económico, también de los medios de comunicación y creó nuevos organismos del estado, entre otros.

Debido a la estabilidad política las empresas privadas y públicas desarrollan sus actividades de forma relativamente normal.

### **b) Asamblea Nacional**

Los asambleístas dentro de los plazos acordados redactaron la nueva Constitución, inspirada en los contenidos del Socialismo del siglo XXI, los aspectos más importantes que su cuerpo legal consta son:

**Justicia Constitucional.-** En este ámbito constan temas como la Corte Constitucional e instancias de administración de justicia constitucional; mecanismos de exigibilidad de derechos humanos, recursos constitucionales (habeas corpus, habeas data, amparo, acción de inconstitucionalidad, acciones de acceso a la información, acciones de

inconstitucionalidad por omisión, acción de cumplimiento, ejercicio del derecho de repetición).

**Independencia y calidad.**- Otra de las propuestas busca crear y desarrollar un sistema de Justicia con independencia de influencias político partidistas y prácticas corruptas, garantizando la calidad del servicio y el recurso humano.

### **3.2.1.2. Factores Económicos**

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

#### **a) Cortes de energía eléctrica**

Los cortes de energía eléctrica afectan especialmente al sector industrial ya que la mayoría de las pequeñas industrias no tienen plantas eléctricas de emergencia lo que reduce su producción por falta de este servicio, a la vez genera pérdidas económicas cuantiosas.

Fábrica Juris ha tenido que adquirir un generador de electricidad para continuar con sus actividades normales sin que afecte los cortes de energía ocasionándoles deudas bancarias por financiamiento.

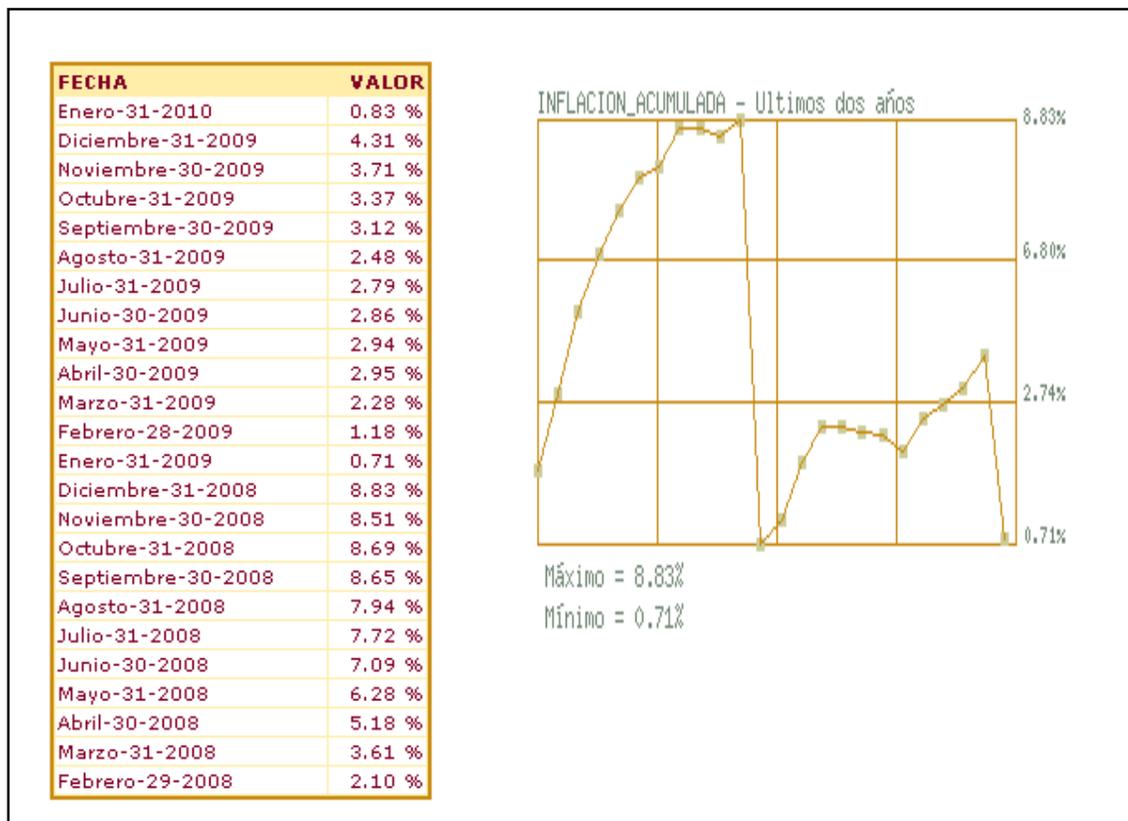
Las pérdidas que el Ecuador estaría teniendo debido a los racionamientos eléctricos ascenderían a alrededor de \$20 millones diarios, puesto que los apagones afectan no solo al proceso de producción de las empresas, sino también a la maquinaria y al rendimiento del personal, esto último debido a los horarios de los cortes.

#### **b) La inflación**

Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo.

La inflación acumulada (noviembre 2009 – enero 2010) llegó a 0,83% y la anual (noviembre 2008-2009) se ubicó en 4,02%.

**Gráfico No 9**  
**Tema: Inflación Acumulada**



Fuente: Banco Central  
Elaborado: Aracely Zapata

Los productos y servicios con mayor incidencia en el aumento de precios de enero de 2009 fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas, las consultas de salud, los restaurantes y hoteles y el transporte.

Históricamente la inflación del Ecuador en el 2008 fue de 8,83%, la más alta en los años, debido a los daños causados por las inundaciones a la agricultura, lo que impulsó el alza de los precios de los víveres, así como por los altos precios en los mercados internacionales de los alimentos y del petróleo.

El Gobierno debe mantener una inflación baja y estable porque es la mejor política para reducir la pobreza y las desigualdades, atraer la inversión, aumentar la producción y reducir el desempleo.

### **Causas de la inflación**

- Choques exógenos
- Subida de precios internacionales
- Crisis mundial de producción de alimentos
- Inundaciones
- Problemas estructurales de la economía
- Mercados monopólicos y oligopólicos
- Especulación
- Rigidez de la oferta de alimentos

### **c) Tasas de interés**

Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

**Gráfico No 10**  
**Tema: Tasa de Interés Marzo 2010**

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>MARZO 2010</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.21	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.94	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	16.80	Consumo *	16.30
Vivienda	10.94	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.06	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.13	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minuta	30.23	Microcrédito Minuta	33.90
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Referenciales</b>	
	<b>% anual</b>		<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.87	Depósitos de Ahorro	1.40
Depósitos monetarios	1.32	Depósitos de Tarjetahabientes	1.32
Operaciones de Raporto	1.20		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Referenciales</b>	
	<b>% anual</b>		<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.46	Plazo 121-180	4.49
Plazo 61-90	4.57	Plazo 181-360	5.79
Plazo 91-120	5.13	Plazo 361 y más	6.99
<b>4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</b>			<b>% anual</b>
<i>(según regulación No. 197-2009)</i>			
De las instituciones financieras públicas en el sistema financiero privado			4.00
De las entidades del sector público no financiero en las instituciones financieras públicas (excepto las entidades públicas del sistema de seguridad social)			3.50
De las entidades públicas del sistema de seguridad social en las instituciones financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros			3.50
<b>5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.87	Tasa Legal	9.21
Tasa Activa Referencial	9.21	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central  
 Elaborado: Aracely Zapata

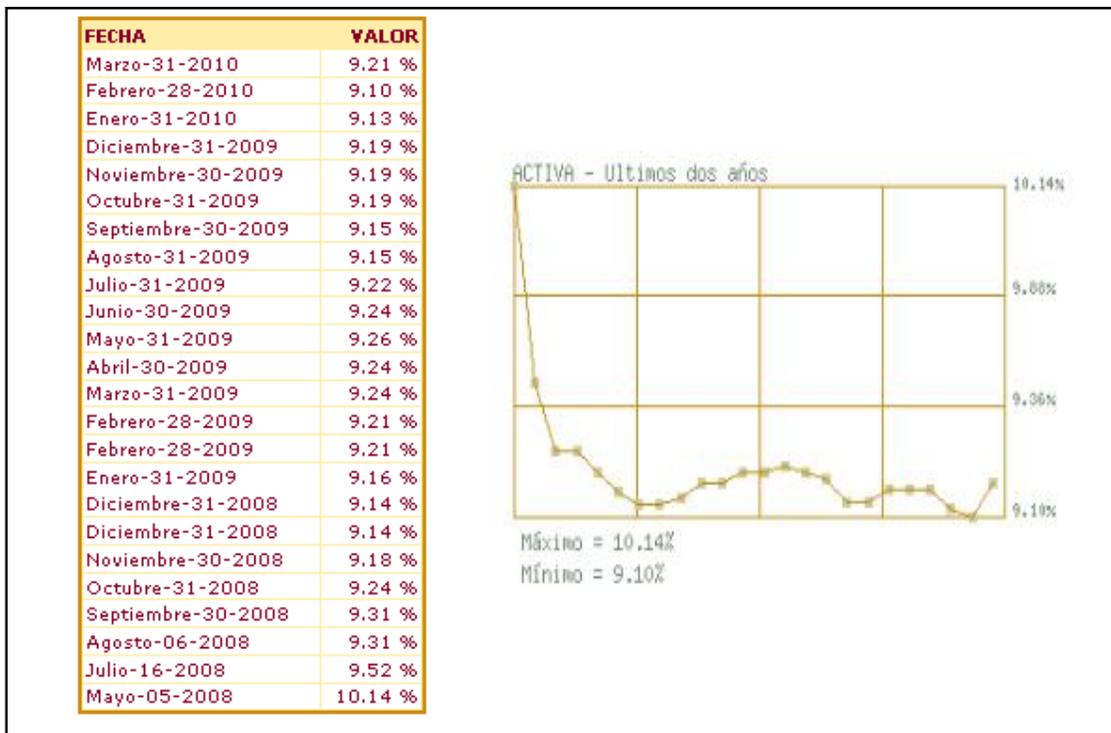
**Tasa de Interés Activa.-** Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Con la idea de desincentivar la compra de artículos de 'lujo', el Banco Central del Ecuador (BCE) decidió incrementar las tasas de interés en las tarjetas de crédito con cupos inferiores a 1.500 dólares.

La ineficiencia de la banca privada ecuatoriana y el escaso control que realiza la Superintendencia de Bancos, son los factores que más pesan para que las tasas de interés se mantengan en niveles muy superiores a la inflación.

La tasa activa que se encuentra actualmente en el Banco Central es de 9.21%

**Gráfico No 11**  
**Tema: Tasa de Interés Activa**



Fuente: Banco Central  
Elaborado: Aracely Zapata

Las empresas financieras y no financieras así como el inversionista común han tenido una gran variación de tasas de interés cada cierto tiempo que les ha implicado en algunos casos grandes beneficios y en otras grandes pérdidas.

**Tasa de Interés Pasiva.-** Es el precio que se recibe por un depósito en los bancos. El nivel de tasas de interés pasivas en promedio ha disminuido en este gobierno.

Esto básicamente se ha producido por una desaceleración en el ritmo de la inflación.

Este incremento en la volatilidad de las tasas de interés ha estado fundamentado en el movimiento de capitales de la economía,

en el control del tipo de cambio y en los acontecimientos internos y externos.

**Principales causas.-** Los eventos que han desplazado las tasas de interés bruscamente han sido los siguientes:

**1992** La expectativa de devaluación generada antes de asumir el gobierno, las medidas económicas de septiembre.

**1993** El ingreso de capitales durante los primeros meses, el acuerdo con el FMI., el problema de la Josefina, el débito de las cuentas por parte de Weston, Necesidad de ahorro público por requerimientos del FMI.

**1994.** La baja del precio del petróleo a 9 dólares, crisis fiscal, renegociación de la Deuda Externa Comercial, liquidación del Banco de los Andes.

**1995.** Conflicto bélico, déficit fiscal, escándalos políticos.

Si a esto añadimos el hecho del gran crecimiento del crédito que ha tenido la economía en estos 2 últimos años, a tasas re-ajustables en dólares, la exposición que tienen los deudores a variaciones de las tasas referenciales es sumamente preocupante. Un amplio abanico contra el riesgo

Estos instrumentos como son los forwards de tasas de interés o de tipo de cambio, o las opciones sobre las mismas variables ayudarían a reducir la volatilidad de las tasas y a su vez puede permitir el aumento en la certeza de los presupuestos y, por ende de los cash flows de las empresas además de evitarse crisis como la sucretización ya vivida en los años 80 que tanto daño causó sobre nuestra economía.

**Gráfico No 12**  
**Tema: Tasa de Interés Pasiva**



Fuente: Banco Central  
Elaborado: Aracely Zapata

**d) Producto Interno Bruto (PIB)**

Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período

En los últimos años la tasa de variación del Producto Interno Bruto (PIB) ha sido afectada negativamente por fuertes decrecimientos del PIB petrolero

El valor del PIB en enero del 2009 es de \$51,106 millones de dólares. El rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del

petróleo en el mercado internacional, la crisis económica mundial en este año también afectó los ingresos del Ecuador.

**Gráfico No 13**  
**Tema: PIB (millones de dólares)**



Fuente: Banco Central  
Elaborado: Aracely Zapata

El impacto de la crisis se debe a una desaceleración del comercio internacional y en la caída de los precios de los bienes primarios.

El sector petrolero, la agricultura y el desarrollo de infraestructura vial e hidroeléctrica permitirán al país tener crecimientos mayores a los previstos a inicios de este año.

La revisión se atribuye a que el país mejoró su proyección de producción de crudo para el próximo año a 180 millones de barriles y los de este año que fueron 161 millones de barriles iniciales.

El gobierno de Ecuador cuantificó en 15.041 millones de dólares su presupuesto para 2009 (27,1% del PIB), estableciendo un precio promedio de 85,4 dólares el barril de petróleo, su principal producto de exportación. Para el 2010 el presupuesto sería de cerca de \$ 18.000 millones de dólares con un precio promedio estimado de \$ 65,00 dólares el barril de petróleo

Ecuador es el miembro más pequeño de la OPEP con una producción de 508.000 barriles diarios, de los cuales exporta el 72%. La venta de crudo le generó 6.187,5 millones en el primer semestre de 2008.

La producción se podría incrementar a unos 180 millones de barriles para 2009, lo que le permitiría reducir el déficit de 2.358,6 millones de dólares calculado para ese año.

El crecimiento real del Producto Interno Bruto (PIB) pasaría de 3,1% en 2008 a 3,5% en 2009 (55.470 millones de dólares).

El Banco Central de Ecuador pronosticó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 6,81 por ciento en el 2010, pues prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras, un crecimiento del 1,3 por ciento en la extracción de gas natural y crudo, el mayor rubro de ingresos de Ecuador por exportaciones, debido a que se espera una recuperación en la producción de la empresa estatal Petroecuador y de otras empresas privadas que operan en el país.

### **e) Impuestos**

Las barreras arancelarias no incentivan la competencia entre industrias, sino que se las impulsan a ser ineficientes.

Las devaluaciones de los otros países si bien es cierto es una desventaja para el Ecuador, no debe ser una política económica para ser competitivos en el mercado internacional ya que un país que realiza devaluaciones se hace competitivo a costa de reducir el poder adquisitivo de sus habitantes y es lo que justamente hace los países latinoamericanos.

Las prohibiciones o la fijación de aranceles muy altos pueden violar las normas de la OMC, pero sobre todo suelen estimular el contrabando.

### **f) Importaciones**

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

Las importaciones de los productos lo realizan las personas que piensan que van a tener salida en el mercado ya que nadie invierte en algo que luego no lo va a poder vender, ese importador también toma en cuenta la capacidad de compra que tienen los ecuatorianos, y la facilidad que se tiene para otorgar créditos en el mercado.

La dolarización no es la causa de los continuos déficit comerciales que ha venido experimentado la economía ecuatoriana, sino la mala política económica y en especial proteccionista de la industria nacional, aunque sea doloroso el proceso de apertura los beneficiados van ser los consumidores y en realidad allí se va a demostrar cuan competitivos somos para exportar nuestros productos hacia los diferentes países.

Ecuador también restringió algunas importaciones y elevó los aranceles para varios productos, con lo cual desestimuló su compra en el exterior y ahorra dólares.

Las autoridades están tomando medidas para darle más liquidez a la economía, se aumentaron los gravámenes para la salida de capitales y se redujeron temporalmente los impuestos de algunos sectores, como la banca.

El Gobierno propone, en algunos casos, prohibir la importación de ciertos bienes; en otros, elevar los aranceles y, en otros más, determinar cupos de importación. Se espera conocer aún los términos de este frenazo a las importaciones, con las nuevas regulaciones para el acceso al mercado de más de un centenar de partidas

Es clave corregir el creciente desequilibrio en la balanza comercial no petrolera, pero el Gobierno ha elegido la vía negativa de limitar el ingreso de bienes y no existen acciones eficaces para la vía positiva: la promoción de las exportaciones y los estímulos al sector productivo.

La carne de cerdo que provenga desde Estados Unidos y México al momento no podrá ingresar al Ecuador, esto como medida de prevención hasta que por lo menos autoridades de la OMS den la orden que la enfermedad ha sido controlada.

#### **g) Tasas al Comercio Internacional**

En las últimas décadas el número de países con regímenes de tasas de cambio flexibles ha aumentado considerablemente. La inflación, la movilidad de capital, la diversificación de la producción y la vulnerabilidad externa han tendido a aumentar la flexibilidad del mercado cambiario. La movilidad del capital en especial ha estado relacionada con la visión corriente de que la integración financiera necesariamente promueve tasas

de cambio flexibles. El cambio de regímenes de tasas de cambio graduales a flotantes ha orientado al dramático e inesperado aumento de su volatilidad. No obstante que esta es la tendencia dominante en la economía internacional, el argumento tradicional en contra de la flotación de las tasas de cambio, puesto que su volatilidad produce un efecto negativo en el comercio y en las transacciones internacionales

El principal resultado teórico es que si en el corto plazo la volatilidad de la tasa de cambio tiene un impacto real en las decisiones de la inversión extranjera, éstas se orientarán en la dirección de aumentar activamente la participación de la producción obtenida en el exterior.

#### **h) Balanza Comercial**

La caída del precio del crudo que exporta el país y el encarecimiento de los derivados que importa provocaron un descenso en la balanza comercial petrolera, pues a octubre pasado alcanzó un superávit de 3.654,66 millones de dólares, frente a los 8.028,82 millones de igual mes del año pasado.

La balanza comercial no petrolera, de su lado, experimentó una reducción del 33,31 por ciento en el déficit que registró en los diez primeros meses de 2008, cuando fue de 6.155,98 millones de dólares, ya que en el periodo de este año llegó a 4.105,50 millones.

La última estadística difundida por el Banco Central precisa que las exportaciones totales entre enero y octubre de 2009 alcanzaron los 10.957,83 millones de dólares, lo que supuso una caída del 33,85 por ciento, frente a los 16.565,86 millones del mismo lapso de 2008.

La balanza comercial de Ecuador en 2008 registró un superávit del 8,6 por ciento, básicamente asociado a los ingresos de las exportaciones petroleras y al dinamismo observado en las no petroleras.

No obstante, la balanza de pagos sufrió el impacto de la crisis con la caída del precio del crudo en los últimos meses del año pasado, así como un retroceso en el ingreso de las remesas que envía los emigrantes ecuatorianos desde el exterior.

Las exportaciones petroleras, que en los diez primeros meses de 2008 sumaron 10.866,84 millones de dólares, bajaron a casi la mitad, 5.477,64 millones, en el mismo periodo del presente año.

Las exportaciones no petroleras, por su parte, se situaron a octubre de este año en 5.480,19 millones de dólares, mientras que un año antes habían acumulado 5.699,02 millones.

### **3.2.1.3. Factor Legal**

La asamblea nacional para aprobar una nueva ley debe:

- Adquirir la mayoría de firmas de todos los asambleístas (63 firmas)
- Tener máximo dos debates
- Aprobación del Presidente de la República
- Analizar todos los artículos que conforman la nueva ley e ir a un consenso.

**a) Leyes Aprobadas por la Asamblea.-** Las leyes aprobadas por la asamblea nacional son:

- Ley para la equidad tributaria
- Ley orgánica reformativa e interpretativa a la equidad tributaria
- Ley Orgánica del sistema nacional de contratación pública, petroleros del Estado y la racionalización administrativa de los procesos de endeudamiento

- Ley reformativa al código de ejecución de penas y código penal para la transformación del sistema de rehabilitación social
- Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad

#### **b) Leyes presentadas pero en trámite**

- Ley que garantiza la repatriación de restos mortales de migrantes ecuatorianos fallecidos en el exterior.
- Ley Orgánica de Comunicación
- Ley de seguridad Social para las amas de casa
- Ley reformativa a la ley de burós de Información crediticia – depuración de la central de riesgos
- Ley reformativa a la ley de transplante de órganos y tejidos
- Ley de reformativa al Código de la niñez y adolescencia
- Ley Orgánica que regula los recursos hídricos usos y aprovechamiento del agua.
- Ley de Orgánica de Educación Superior

#### **3.2.1.4. Factores Sociales**

Juris de acuerdo con su giro de negocio ha beneficiado a la sociedad y por ende ha contribuido al desarrollo del país, generando fuentes de trabajo en varios puntos del país y aún más en la provincia de Pichincha ya que su planta está ubicada en la ciudad de Quito.

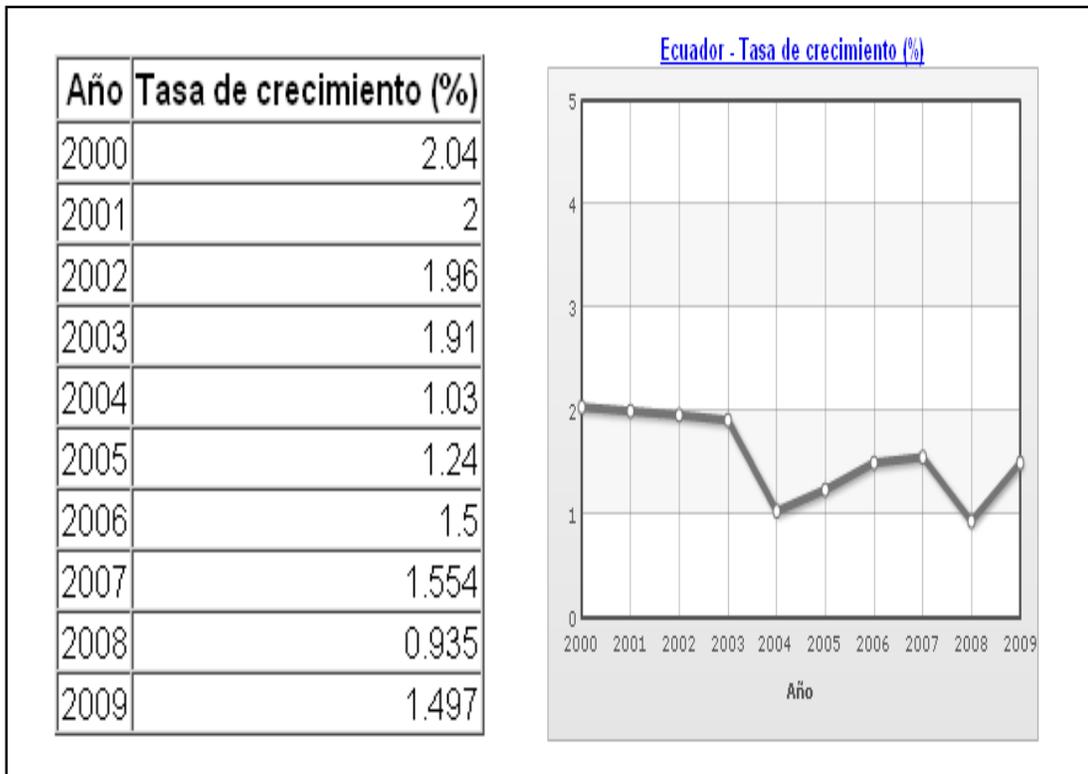
Juris tiene un gran compromiso con la sociedad, a más de coadyuvar a la misma, ofreciendo un producto de calidad que es reconocido a nivel

nacional, por ende digno de estar en los hogares ecuatorianos para consumo de todos.

La fábrica realiza donaciones diarias a fundaciones, e instituciones de beneficencia entre ellas Hospital San Juan de Dios, Centro de Capacitación y Obra por la Vida

El crecimiento poblacional es una oportunidad para Juris Cía. Ltda., debido a que si la población incrementa igual acrecienta la demanda de embutidos.

**Gráfico N° 14**  
**Tema: Crecimiento Poblacional**



Fuente: Indixmundi  
Elaborado: Aracely Zapata

La empresa ha contribuido con el desarrollo del país pues ha ayudado a reducir el índice de desempleo ya proporcionado plazas de trabajo a ecuatorianos, para que tengan mejores días de vida.

### **3.2.1.5. Factores Tecnológicos**

En el Ecuador no existe una tecnología adecuada por lo que nos hace dependientes de países potenciales como Estados Unidos.

La globalización obliga a las empresas a ser más competitivas por lo tanto las empresas de éxito necesitan realizar inversiones en tecnología que permitan sistematizar procesos que ayuden a optimizar costos y tiempo.

**Internet.-** En la actualidad el Internet es la herramienta que facilita las transacciones comerciales, reduce costos, tiempo a su vez permite realizar ventas por catálogo que permite el dar a conocer el producto, pero la Fábrica Juris no dispone de una página virtual de este tipo, por lo que representa una debilidad para la empresa.

**Redes.-** La empresa maneja un sistema informático, el mismo que trabaja en línea, se alimenta de las actividades realizadas diariamente, desde las sucursales hasta la planta permitiendo que los procesos estén automatizados.

**Maquinaria.-** La empresa cuenta con maquinaria para la producción la misma que corresponde a rebañadoras, codificadoras, empacadoras, emulsificadores, molinos, cortadoras, selladoras, inyectores que son las más sofisticadas en la actualidad, esta maquinaria permite obtener un producto de calidad a nivel nacional.

La empresa cuenta con tecnología de punta en toda su cadena de valor con líneas de producción de primera generación que se controlan electrónicamente algunos procesos que no permitan la intervención de la mano del hombre.

**Vehículos.-** Fábrica Juris cuenta con vehículos altamente sofisticados, ya que tienen cámaras de enfriamiento que permiten mantener el producto en óptima calidad para que no se dañe hasta ser entregado al cliente.

### **3.2.2. Influencias Microeconómicas**

#### **3.2.2.1. Cliente**

La empresa está enfocada a todo segmento, es decir sus clientes potenciales son todas las personas mayores de tres años ya que el producto que ofrece la fábrica es de consumo masivo el mismo que satisface necesidades de la sociedad.

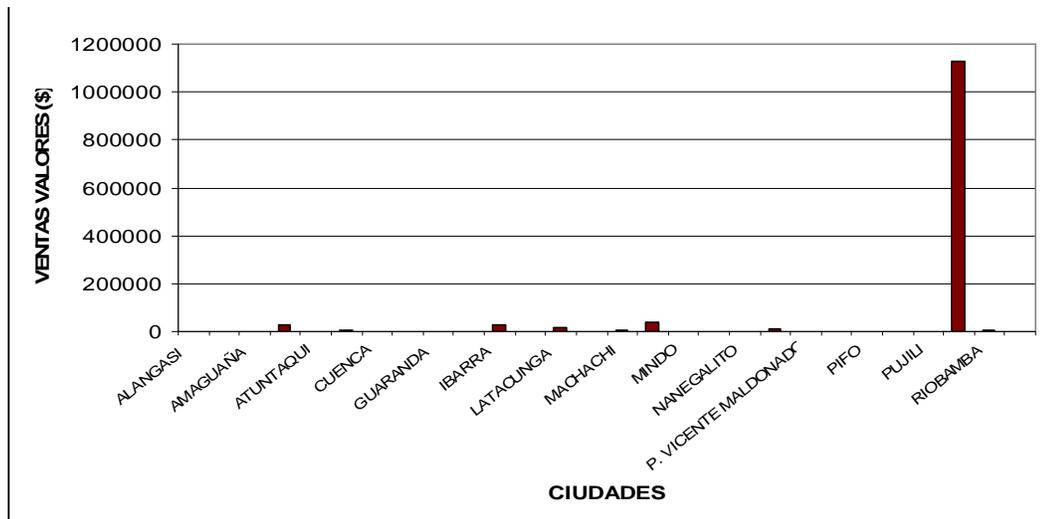
Juris Cía. Ltda., produce y comercializa embutidos que son de consumo masivo para personas de todo nivel social y económico, hecho que ha permitido cubrir un gran porcentaje la demanda ecuatoriana y a su vez enfrentar exigencias de los clientes con el objetivo de llegar al mismo en las mejores condiciones y poder atenderlos con un producto de calidad, calidad y precio, conforme se aprecia en la siguiente tabla en donde se evidencia la cobertura que tiene la fábrica a nivel nacional.

**Tabla No 6**  
**Tema: Cobertura Sierra (Ventas Mensuales)**

Ciudad	USD	% Participación
ALANGASI	880.05	0.07%
ALOAG	1,044.22	0.08%
AMAGUANA	716.56	0.06%
AMBATO	28,527.68	2.23%
ATUNTAQUI	2,524.51	0.20%
BAÑOS	8,233.86	0.64%
CUENCA	421.54	0.03%
CUMBAYA	1,160.52	0.09%
GUARANDA	1,914.50	0.15%
GUAYLLABAMBA	503.25	0.04%
IBARRA	25,200.44	1.97%
<b>LASSO</b>	<b>274.59</b>	<b>0.02%</b>
LATACUNGA	15,678.06	1.22%
LOS BANCOS	1,298.21	0.10%
MACHACHI	3,051.51	0.24%
MANTA	36,763.95	2.87%
MINDO	437.78	0.03%
MONTECRISTI	1,655.49	0.13%
NANEGALITO	277.41	0.02%
OTAVALO	11,889.11	0.93%
P. VICENTE MALDONADO	868.56	0.07%
PELILEO	1,837.21	0.14%
PIFO	308.9	0.02%
PILLARO	842.88	0.07%
PUJILI	2,114.91	0.17%
<b>QUITO</b>	<b>1,128,433.06</b>	<b>88.05%</b>
RIOBAMBA	2,888.61	0.23%
SALCEDO	1,808.79	0.14%
<b>TOTAL</b>	<b>1,281,556.16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

**Gráfico No 15**  
**Tema: Clientes Sierra**



Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

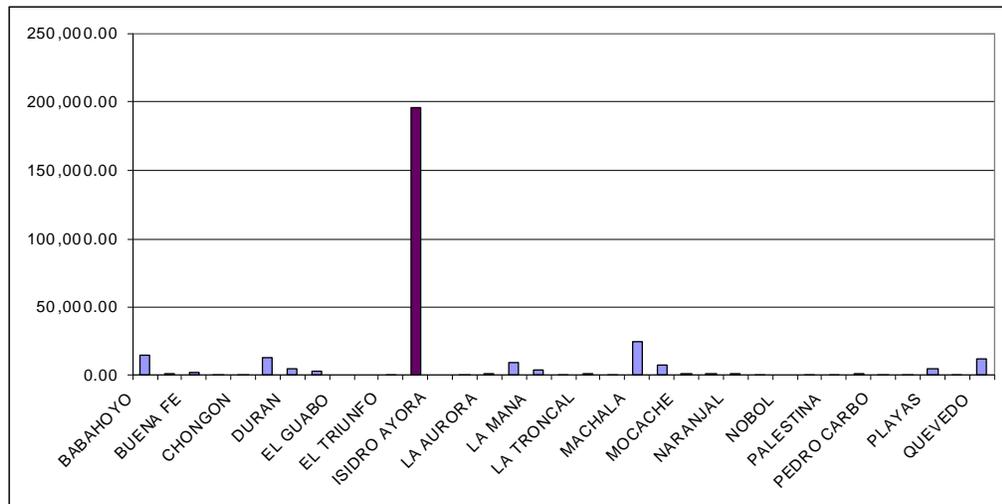
Como se puede visualizar Juris en la región sierra, no tiene gran venta en la ciudad de Lasso apenas tiene un 0.02% de las ventas mientras que su mayor clientela es en la ciudad de Quito que representa un 88%.

**Tabla No 7**  
**Tema: Cobertura Costa (Ventas Mensuales)**

Ciudad	USD	% Participación
BABAHOYO	14,483.37	4.71%
BALZAR	845.05	0.28%
BUENA FE	1,845.47	0.60%
CERECITA	171.92	0.06%
CHONGON	665.5	0.22%
DAULE	12,696.40	4.13%
DURAN	4,976.27	1.62%
EL EMPALME	3,473.51	1.13%
EL GUABO	9.79	0.00%
GUAYAQUIL	195,910.43	63.77%
ISIDRO AYORA	63.61	0.02%
ISLA BEJUCAL	100.94	0.03%
LA AURORA	990.14	0.32%
LA LIBERTAD	9,470.31	3.08%
LA MANA	3,880.03	1.26%
LA PUNTILLA	675.24	0.22%
LA TRONCAL	1,487.08	0.48%
LOMA DE SARGENTILLO	276.61	0.09%
MACHALA	24,398.29	7.94%
MILAGRO	7,370.25	2.40%
MOCACHE	1,428.68	0.47%
MONTALVO	1,214.72	0.40%
NARANJAL	901.96	0.29%
NARANJITO	600.54	0.20%
NOBOL	56.16	0.02%
PALENQUE	636.22	0.21%
PALESTINA	427.88	0.14%
PASAJE	977.6	0.32%
PETRILLO	79.02	0.03%
PLAYAS	4,684.58	1.52%
QUEVEDO	12,393.50	4.03%
<b>TOTAL</b>	<b>307,191.07</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda  
 Elaborado: Aracely Zapata

**Gráfico No 16**  
**Tema: Clientes Costa**



Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda.  
 Elaborado: Aracely Zapata

En cambio región costa, no tiene gran venta en la ciudad del Guabo apenas tiene un 0.00% de las ventas mientras que su mayor clientela es en la ciudad de Guayaquil que representa un 63%.

### 3.2.2.2 PROVEEDORES

Los principales proveedores que tiene la Fábrica Juris son:

**Tabla Nº 8**  
**Tema: Proveedores**

Mes	Proveedor	Material	Origen	Cantidad	Unidad	Precio
Dic-09	WIBERG	CONDIMENTOS	IMPORTACION	662	KILOS	8,022.80
	K.M.C	ALMIDONES	IMPORTACION	39,000	KILOS	28,980.60
	FRANGOSUL S/A AGRO AVICOLA INDUSTRIAL	CARNE DE CERDO	IMPORTACION	26,090	KILOS	83,163.15
	PROSERAL S.A.	TRIPAS	IMPORTACION	29,800	METROS	11,920.00
	JIF-PAK	TRIPAS	IMPORTACION	3,600	METROS	4,698.36
	TRIPA FIBROSA SECUREX SALCHICHONES FUET	TRIPAS	IMPORTACION	1,500	METROS	0.78
	POLY-CLIP SYSTEM	TUBOS	IMPORTACION	3	UNIDAD	1,867.98
	VEMAG	REPUESTOS	IMPORTACION	127	UNIDAD	5,380.84
	VISCOFAN DO BRASIL	TRIPAS	IMPORTACION	96,000	UNIDAD	99,052.80
	SERDELA	FUNDAS PARA CHULETAS	IMPORTACION	10,000	UNIDAD	3,600.00
	AMC ECUADOR CIA. LTDA.	GRAPAS ALEX C- 58	LOCAL	100	CAJAS	395.00
	CONAUTO	ACEITE VEHICULAR	LOCAL	165	GALONES	1,912.35
	AGUINO VIZCAINO SILVIA ROCIO	CARNE DE RES	LOCAL	4,522	KILOS	10,627.17
	ALVAREZ ALVAREZ IRMA DOMENICA	CARNE DE RES	LOCAL	4,569	KILOS	10,737.86
	AVITALSA	CARNE DE POLLO	LOCAL	131,571	KILOS	346,031.73
	CARRILLO VELASTEGUI JULIO ANTONIO	VEGETALES	LOCAL	978	KILOS	2,053.38
	CORPORACION FAVORITA C.A.	CARNE DE RES	LOCAL	406	KILOS	933.80
	CRECULT CIA.LTDA.	CARNE DE CERDO	LOCAL	34,525	KILOS	138,791.71
	CUITO GEOVANNY	CARNE DE RES	LOCAL	35,809	KILOS	73,050.77
	INDUSTRIA AGROPECUARIA ECUATORIANA S.A.	CARNE DE RES	LOCAL	6,726	KILOS	12,106.91
	INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA.	CARNE DE CERDO	LOCAL	4,003	KILOS	14,493.56
	INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA.	GRASA	LOCAL	1,184	KILOS	1,847.35
	INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA.	CARNE DE PAVO	LOCAL	3,787	KILOS	22,439.35
	JIMENEZ JOSE	SANGRE	LOCAL	5,501	KILOS	2,200.48
	PRONACA	CUERO	LOCAL	1,777	KILOS	1,598.90
	INSUALIMCO CIA. LTDA.	CONDIMENTOS	LOCAL	950	KILOS	4.73
	FLEXIPLAST S.A.	LAMINAS	LOCAL	1,976	KILOS	13,166.95
	LADD POZO PILAR BONIFACIA	CORDÓN DORADO	LOCAL	10,000	METROS	900.00
	ESCOBAR RUIZ CIA LTDA.	CAJAS PARA DESPACHO	LOCAL	1,000	UNIDAD	1,150.00
	ADITMAQ	REPUESTOS	LOCAL	64	UNIDAD	4,768.16
	HOYOS MEJIA FRANCISCO JAVIER	FOCOS	LOCAL	200	UNIDAD	200.00
	ROBERTO ALONSO PINZON M	TONER PARA IMPRESORAS	LOCAL	12	UNIDAD	1,369.00
	ETIFLEX CIA. LTDA.	ETIQUETAS	LOCAL	566,000	UNIDAD	20,130.70

Fuente: Fábrica Juris Cía Ltda.  
Elaborado: Aracely Zapata

Juris compra en gran cantidad al proveedor Avitalsa (carne de pollo) que le facilita la materia prima para fabricar el producto Juris, el mismo facilita el pago concediéndoles hasta 45 días para la cancelación de sus facturas.

### **3.2.2.3. COMPETENCIA**

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

La ventaja que tiene Juris es el bajo precio de venta de sus productos, lo que significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite obtener mayor clientela y posicionamiento en el mercado frente a otras compañías.

**Tabla No 9**  
**Tema: Cuadro de Precios de la Competencia con Juris**

SALCHICHAS	PESO	JURIS	LA EUROPEA	PRONACA	DON DIEGO	GUILLO	PLUMROSE	LA SUIZA
		PRECIO FABRICA						
SALCH VIENESAS	1 KILO	3.93	2.44		5.54	2.91		1.30
SALCH FRANKFURTER	1 KILO	4.56	4.44		5.59	4.04		2.90
SALCH FRANKFURTER NATURAL	1 KILO	4.90						5.10
SALCH COCTAIL	1 KILO	4.71	3.92		5.59	4.11		1.30
SALCH PARRILLERAS	1 KILO	5.17						0.00
SALCH OLMAS	1 KILO	5.09			5.88	4.37		4.00
SALCH ESPECIALES DE FREIR	1 KILO	6.82						
SALCH BOTONES PARA ASADO	1 KILO	6.82	5.43			5.28		
SALCH SUPER HOT DOG	1 KILO	5.71	3.74	4.27	6.73			1.30
SALCH MORCILLA NEGRA	1 KILO	5.20			6.84	4.16		3.13
SALCH POLLO TIPO VIENESA	1 KILO	4.77	4.54	4.45	6.31	4.04		2.55
SALCH POLLO PREMIUM	1 KILO	4.77		4.45	6.31			
SALCH POLLO TIPO COCTEL	1 KILO	4.90						3.07
<b>JAMONES</b>								
PIERNA	1 KILO	10.09	8.77			8.40	12.48	7.02
ESPALDA	1 KILO	7.64	6.24			5.83	8.90	3.83
AMERICANO	1 KILO	6.79	5.70		8.36	4.87		4.29
DELICATESEN	1 KILO	10.71						
CANADIENSE	1 KILO	12.89						
SERRANO	1 KILO	16.10			20.58			18.10
POLLO	1 KILO	8.09	8.38		10.70	5.90		6.44
<b>SALAMIS</b>								
AJO	1 KILO	6.74			8.56			4.93
VIENES	1 KILO	6.91						

Fuente: Fábrica Juris Cía. Ltda  
 Elaborado: Aracely Zapata

## CAPÍTULO IV

### 4. Marco Teórico

Antes de comenzar este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar un Auditoría de Gestión a los procesos contables de una empresa industrial, tema principal de esta tesis, para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

**Gestión.-** Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

**Auditoría.-** Es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

Es una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse.

#### **4.1. Auditoría de Gestión**

Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y economía de la gestión empresarial (desempeño de la administración). Está orientada a mejorar en el logro de las metas programadas y el buen 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.

Antes de comenzar la auditoría de gestión es muy importante que el auditor emita una carta compromiso al funcionarios más alto de la organización para que este informado del trabajo que se va ha realizar.

**Cuadro Nº 7**  
**Tema: Formato de la Carta Compromiso**

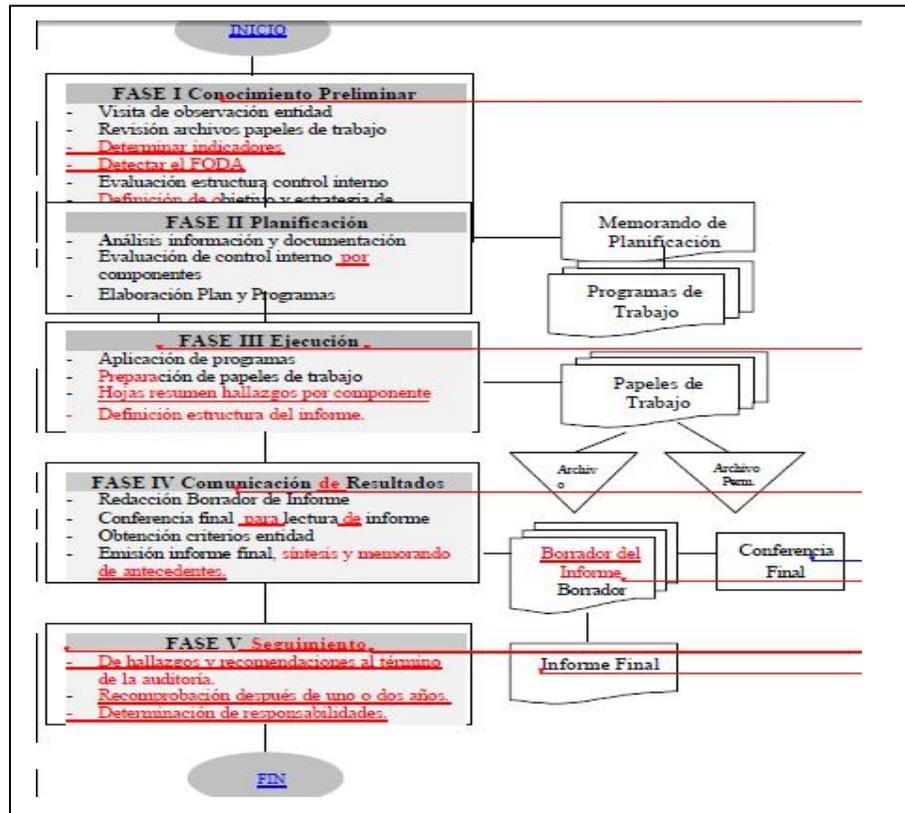
	<b>CARTA COMPROMISO</b>
Quito, XX de XXXX del XXXX	
Sr. Econ. XXXXXXXXXXXXX GERENTE GENERAL XXXXXXXXXXXXXXXX Presente	
<p>XXXXXXXX. contrató a la firma de auditores externos <u>MMM&amp;A</u> Cía. Ltda., para realizar la auditoría a los procesos XXXXXX de la XXXXXX por el ejercicio XXXXX. En la planeación los auditores tienen que realizar una evaluación del sistema de control interno que mantiene la Compañía, para determinar los procedimientos de auditoría a ser llevados a cabo.</p>	
<p>En nuestra auditoría y como parte del examen de los procesos XXXXXX de XXXXXX al XX de XXXX del XXXX efectuamos un estudio y evaluación del sistema de control interno de la Compañía, en la extensión que consideramos necesaria para evaluar dicho sistema como lo requieren las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Dicho estudio y evaluación tuvieron como propósito establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar recomendaciones sobre los procesos XXXX.</p>	
<p>La Gerencia de la XXXXX es responsable por el diseño y operación del sistema de control interno. En cumplimiento de esa responsabilidad, la Gerencia realiza estimaciones y formula juicios para determinar los beneficios esperados de los procedimientos de control interno. El objetivo del sistema de control interno contable es proporcionar a la Gerencia una razonable (no absoluta).</p>	
<p>Nuestro estudio y evaluación, realizados con el exclusivo propósito descrito en el primer párrafo, no necesariamente tienen por qué haber revelado todas las debilidades significativas en el sistema. Consecuentemente, no expresamos una opinión sobre el sistema de control interno de XXXXXX., tomado en su conjunto.</p>	
<p>Basados en nuestra revisión de las áreas seleccionadas, presentamos algunas recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno contable y de gestión, las cuales están adjuntas a esta carta. Dichas recomendaciones no incluyen todas las posibles mejoras que un examen pormenorizado podría haber revelado, sino aquellas áreas de mejoramiento potencial que llamaron nuestra atención durante nuestra visita.</p>	
Atentamente,	
XXXXXXXXXXXXX JEFE DE AUDITORÍA	

Fuente: Auditoría de Gestión Jorge Badillo  
Elaborado por: Aracely Zapata

## 4.2. Planificación de Auditoría

Gráfico Nº 17

Tema: Fases de la Planificación de Auditoría



Fuente: www.monografías.com

Elaborado: Aracely Zapata

La planificación es la primera fase del proceso de la Auditoría de Gestión y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

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

### 4.2.1. Planificación Preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada

planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

**Actividades.-** Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la empresa sobre:

a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.

b) La actividad principal, en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.

c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

#### **4.2.2. Planificación Específica**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Elementos principales de esta fase:

**Motivos del Examen.-** Es la razón o razones por las cuales el Auditor y su equipo de trabajo es contratado por una empresa o institución pública para que desempeñe las funciones pertinentes, a fin de solucionar sus requerimientos.

**Objetivos del Examen.-** Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorias anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

En este caso, existen objetivos generales, que se refieren a los objetivos de la empresa, y objetivos específicos que se refieren a cada área a examinar.

**Alcance de la Auditoría.-** El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.). En el caso de una Auditoría de Gestión, se refiere a los procedimientos de Auditoría considerados necesarios en las circunstancias para el lograr el objetivo de la Auditoría y determinar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones.

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de algunos años.

**Base Legal de la Compañía.-** Se refiere al análisis y estudio de los estatutos de la empresa, con el fin de conocer con detalle su forma jurídica, sus condiciones, obligaciones y responsabilidades ante la sociedad y el gobierno. Así como las leyes y disposiciones reglamentarias que la compañía debe observar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

**Objetivos de la Empresa.-** Se refiere a los objetivos en general que la empresa desea cumplir, y que es accionar de todo el personal humano que conforma la empresa, independientemente de las funciones o cargos que desempeñe.

**Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.-** Son objetivos específicos que competen a cada Unidad de trabajo de la empresa, dependiendo de las responsabilidades y funciones que desempeñen dentro de la compañía.

**Procedimientos y Técnicas de Auditoría.-** Los procedimientos son pasos y acciones que desarrolla el Auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

**Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.-** Hace referencia al tiempo total que el auditor y su equipo demorará en realizar el examen de auditoría al Área solicitada de acuerdo a los proceso o fases de auditoría, especificando el tiempo y responsables para cada tarea a desarrollarse,

tomando como referencia el tiempo, la experiencia del Auditor y las características de la empresa auditada.

**Requerimiento de Personal Técnico.-** El Jefe Auditor, dependiendo de las características de la empresa y área a auditar, realizará los respectivos requerimientos de personal técnico especializado en ciertas funciones que necesiten ser estudiadas a profundidad por el Equipo de Auditores.

**Equipos y Materiales.-** Se refiere a las necesidades de materiales y equipos especiales que el auditor requerirá para poder desempeñar sus funciones con mayor agilidad y eficiencia.

**Recursos Financieros.-** Son los honorarios profesionales que el Equipo de Auditores fijará previamente en el contrato de servicios, en virtud del examen a practicar.

#### **4.2.3. Ejecución**

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

**Actividades.-** Las tareas típicas de esta fase son:

a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras

situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

b) Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)

b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)

c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para:

a) Planificar la auditoría de gestión

b) Preparar un informe sobre el control interno.

c) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

d) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

e) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones

#### **4.2.3.1. Programación del Trabajo**

En la preparación del Programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector.

#### **a) Características del Programa de Auditoría**

- Son específicos para cada auditoría.
- Se desarrollan después de conocer la entidad, definir los objetivos, el alcance de la auditoría y establecer los criterios.

- Se desarrolla antes de recolectar evidencia.
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución.
- Cubren los objetivos y criterios de auditoría.
- Debe estar claramente establecidos.
- Los procedimientos deben organizados de una manera lógica.
- Forman un método eficiente de recolectar evidencia.
- Toman en cuenta cualquier trabajo o investigación relacionada con el asunto.

#### **b) Ventajas del Programa de Auditoria**

- Conexión entre los objetivos y los procedimientos.
- Guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente.
- Marco para distribuir el trabajo en el equipo de auditoría.
- Medio de transferencia de conocimientos al personal nuevo.
- Base para documentar el trabajo realizado y el ejercicio de la debida precaución.

#### **c) Responsabilidad del Programa de Auditoria**

Para la ejecución de Auditorias de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

**Cuadro Nº 8**  
**Tema: Formato del Programa de Auditoría**



*EMPRESA XXXX*  
PROGRAMA DE AUDITORIA  
PLANIFICACION PRELIMINAR  
AL XXX DEL XXXX



<u>Objetivos</u> ..... ..... .....						
No.	Procedimiento	Referencia	Fecha	Responsable	Presupuesto de Horas	Observaciones
	<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b>					
1	.....					
2	.....					
3	.....					
4	.....					
	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>					
1	.....					
2	.....					
3	.....					
4	.....					
5	.....					
6	.....					
				ELABORADO POR: SUPERVISADO POR: FECHA:		

Fuente: Auditoría de Gestión Jorge Badillo  
Elaborado: Aracely Zapata

**4.2.3.1.1 Pruebas de Auditoría**

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

**a) Pruebas de Cumplimiento**

Una prueba de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de Auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos.

El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los

cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Por lo tanto, se debe elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y otra prueba para indicar si la información sujeta a control se está comprobando que es correcta.

La tarea de diseñar las pruebas depende su efectividad, al conocimiento y pericia del auditor, a las circunstancias particulares de cada cliente.

### **b) Pruebas Sustantivas**

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

Las pruebas son llevadas a cabo para comprobar que el Sistema de Control Interno funciona correctamente.

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

- **Evidencia física.-** Permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa y especificar la calidad de los activos.
- **Evidencia documental.-** La verificación de documentos (facturas, nóminas, contratos, talones, etc.).
- **Evidencia por medio de registros contables.-** Resumen todo el proceso de contabilización de las operaciones realizadas por la compañía.

- **Evidencia por medio de comparaciones y ratios.-** La comparación de las cantidades indicadas por las cuentas de Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos a una fecha determinada con los saldos correspondientes al período o períodos precedentes.
- **Evidencia por medio de cálculos.-** Consiste en realizar cálculos y pruebas para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos.
- **Evidencia verbal.-** Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos el auditor obtendrá evidencia verbal de múltiples hechos y acontecimientos para descubrir situaciones concretas que requieren investigación posterior.

#### **4.2.3.1.2. Evaluación del Control Interno**

**Definición de Control Interno.-** "El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales".<sup>1</sup>

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

---

<sup>1</sup> Según artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

**Elementos de Control Interno.-** Constituyen elementos del control interno, los siguientes:

**1. Control Interno Administrativo.-** El Control Interno Administrativo, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Incluyen controles tales como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamiento del personal, etc.

El Control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. Este control se subdivide a su vez en:

**Control operativo.-** Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para lograr eficiencia y eficacia operativa, optimización de recursos y cuidado de activos; para obtener los niveles adecuados de economía.

**Control estratégico.-** Consiste en formular estrategias coherentes y razonables para el giro del negocio en una empresa; alcanzando y manteniendo el éxito de la misma.

**2. Control Interno Contable.-** El Control Interno Contable tiene como objetivo principal proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito.

Estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes

departamentos, controles físicos sobre los activos, auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

El objetivo principal del Control Interno contable es:

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

**Métodos de Evaluación de Control Interno.-** Entre los métodos del control interno tenemos los siguientes:

**COSO I.-** El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, es el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar sus operaciones con el fin de evaluar sus operaciones específicas, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of

Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA).

**Componentes.-** Los componentes del COSO I son:

**El Ambiente de Control:** Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

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

**Actividades De Control:** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: Las operaciones, La confiabilidad de la información financiera, El cumplimiento de leyes y reglamentos.

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

**Supervisión:** Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

**COSO II (ERM).**- El Enterprise Risk Management (ERM) es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la Empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

**Etapas lógicas en la implementación de ERM.**- La base tradicional de esto son los controles internos, el apoyo en Auditoría Interna, los mitigantes individuales, la confianza en la gente y la cultura; es decir, conozco mi empresa, conozco mi gente, hago auditoría, empiezo así.

Después comienza una etapa de conocimiento, con un Gerente de Riesgos, con una estructura de gobernabilidad, con una definición, con las famosas políticas que son el puntapié inicial, un mapeo de procesos, indicadores, colección de datos.

Luego, sigue una etapa de monitoreo.

Los componentes del COSO II son:

Se incluyen tres componentes adicionales a los mencionados en el COSOI, los cuales son:

**Ambiente Interno:** Se refiere a la cultura de una organización, filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.

**Determinación de Objetivos:** Se debe asegurar de que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los objetivos elegidos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y que sean compatibles con su riesgo.

**Identificación de Eventos:** Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.

**Evaluación de Riesgos:** Se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Los riesgos deben ser evaluados de forma inherente y residual.

**Tratamiento de los riesgos:** La dirección deberá seleccionar entre evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la organización.

**Control:** Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

**Comunicación y Difusión:** La información debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

**Seguimiento:** Deberá tener como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones realizadas en la marcha, según sea necesario.

El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas.

**MICIL.-** En una primera etapa, el Marco Integrado de Control Interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas.

A partir de su evaluación con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional, las organizaciones han llegado a crear y constituir las “Direcciones Ejecutivas de Auditoría Interna” (DEA) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

**Componentes y Factores Básicos del MICIL.-** Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales, éstos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general de manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COCO están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del sistema de control interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar un análisis del diseño del Control Interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo. Incluso el control interno puede calificarse en forma cualitativa y cuantitativa, y disponer de una base que justifique la necesidad de introducir mejoras y realizar el análisis comparado más profundo en el futuro.

Lo importante es iniciar el proceso de diseño, aplicación y evaluación externa para obtener el resultado que permitirá en un futuro validar las mejoras introducidas para el funcionamiento de la entidad, para cada componente del control interno y las actividades importantes consideradas en el proceso.

### **¿Qué son los componentes del Marco Integrado de Control Interno?**

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

**CORRE.-** "El estudio CORRE, presenta los conceptos y ocho componentes del Sistema de Control Interno, los mismos que son necesarios para la administración eficiente de las organizaciones. Están presentes en una estructura y lenguaje directo y sencillo de analizar y entender. Es un estudio que se presente en forma narrativa y gráfica una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica en un lenguaje fácil de dirigir"<sup>2</sup>

El CORRE, ha sido recomendado en las actividades empresariales de los miembros de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDE), así como de todos los empresarios del Ecuador, preocupados por el control de sus organizaciones.

El estudio del CORRE, enfatiza la importancia del control interno con un enfoque orientado hacia la gestión de riesgos, acorde a la realidad del país; en el cual se orientan la eficiencia, transparencia y logro de objetivos organizacionales.

**Herramientas de Evaluación del Control Interno.-** Entre las herramientas del control interno tenemos:

---

<sup>2</sup>Control de los Recursos y Los Riesgos Ecuador (CORRE)

**Narrativas.-** Este 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. Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción.

**Cuadro Nº 9**

**Tema:** Formato de Narrativa

 Auditores Independientes	Fábrica Juris Cía. Ltda. <b>Narrativa de la Visita a las Instalaciones</b> Auditoría de Gestión al 31-01-2010	<b>PP.1</b>
Narración detallada del procedimiento  <b>CONCLUSIONES:</b>		
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Elaborado por:</b> <b>Supervisado por:</b> <b>Fecha:</b>	<b>COMENTARIO:</b>	

Fuente: Auditoría de Gestión Jorge Badillo  
 Elaborado por: Aracely Zapata

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

**Cuestionarios.-** Es uno de los métodos más extendidos, el cual se basa en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control y una respuesta positiva indica una fortaleza del control interno. Este método ayuda a asegurar que todos los puntos básicos del control sean considerados.

Desde la visión del estudio y evaluación del sistema de control interno precisar que en la intervención del auditor en una empresa, y como cuestión previa a la ejecución de la auditoría, uno de los puntos de mayor importancia es el estudio y la valoración del sistema de control interno con que cuenta la empresa.

**Cuadro N° 10**

**Tema:** Formato de Cuestionario

	<b>EMPRESA XXX</b>						
	<b>Cuestionario de Control Interno</b> PERIODO EXAMINADO: DEL XX AL XX DE XXXX DEL XXX						
Entrevistado: XXXXXX							
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>n/a</b>	<b>Pond</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Observaciones</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
		<b>ELABORADO:</b>					
		<b>REVISADO:</b>					
		<b>FECHA:</b>					

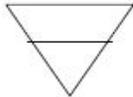
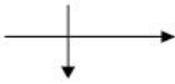
Fuente: Auditoría de Gestión Jorge Badillo  
 Elaborado por: Aracely Zapata

**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

### Cuadro N° 11

#### Tema: Símbolos que se utilizan para el Flujoograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Documento impreso:</b> como puede ser un cheque o una factura de venta
	<b>Proceso Manual:</b> cualquier operación manual
	<b>Proceso automático:</b> operaciones realizadas en forma manual, mecánica o a computadora.
	<b>Archivo fuera de línea:</b> registros en computador
	<b>Líneas de flujo de información:</b> indican un flujo direccional de los documentos
	<b>Conectores en misma hoja:</b> se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo.
	<b>Conector entre diferentes páginas:</b> indica fuente de los renglones que ingresan o salen del diagrama.

Fuente: Auditoría de Gestión Jorge Badillo  
Elaborado por: Aracely Zapata

#### 4.2.3.1.3. Evaluación de riesgo

**Medición de Riesgo.-** El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

**Riesgo de Auditoría.-** En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría, que muestre que la entidad auditada carece de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

El riesgo de auditoría se compone de la sumatoria de los riesgos: inherente, de control y de detección.

$$\text{RA: RI + RC + RD}$$

**Riesgo Inherente (RI).-** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente. Respecto al riesgo inherente el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar.

El riesgo inherente se puede calificar como alto, moderado y bajo y dependerá de la naturaleza misma del componente identificado.

**Riesgo de Control (RC).-** Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna. Respecto al riesgo de control el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una orientación sobre:

1. Cuántas (Cantidad)
2. Qué tan profundas (muestreo)

3. Cuáles (procedimientos) pruebas sustantivas aplicar a cada cuenta en la ejecución del trabajo.

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación que les asigne el auditor:

**Tabla N° 10**

**Tema:** Escala de tres escenarios de calificación de riesgo

<b>Riesgo Alto</b>	<b>Riesgo Moderado</b>	<b>Riesgo Bajo</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Existen otros auditores que trabajan con una escala de calificación de riesgos con cinco escenarios con la finalidad de tener mayor precisión.

**Tabla N° 11**

**Tema:** Escala de cinco escenarios de calificación de riesgo

<b>Riesgo Alto</b>	<b>R. Moderado Alto</b>	<b>Riesgo Moderado</b>	<b>R. Moderado Bajo</b>	<b>Riesgo Bajo</b>
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95%

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectiva, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

- El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).
- El riesgo de control es el que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

Uso de colorimetría para la calificación de riesgos.

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

**Tabla Nº 12**  
**Tema:** Colimetría para calificación de riesgos

<b>Sistema de Semáforo - 3 Niveles</b>
<b>1 – Verde</b>
<b>2 – Amarillo</b>
<b>3 – Rojo</b>
<b>Sistema de Alertas - 4 Niveles</b>
<b>1 – Verde</b>
<b>2 – Amarillo</b>
<b>3 – Naranja</b>
<b>4 – Rojo</b>
<b>Sistema de Escala de Colores - 5 Niveles</b>
<b>1 – Azul</b>
<b>2 – Verde</b>
<b>3 – Amarillo</b>
<b>4 - Naranja</b>
<b>5 - Rojo</b>

La colorimetría es aplicable fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación de riesgo de control resultante de la evaluación de control interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica) por cada componente.

**Riesgo de Detección (RD).**- Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas. Respecto al riesgo de detección el auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación, puesto que depende de que se aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que este riesgo sea BAJO.

Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos para reducir el riesgo de detección a un nivel que a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

#### **4.2.3.1.4. Informe de Control Interno**

El Informe de Control Interno, brinda el enfoque de una estructura común para comprender y ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

El Informe de Control Interno, tiene como objetivo proveer un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

#### **4.2.3.2. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría**

##### **4.2.3.2.1. Procedimientos de Auditoría**

**Definición.-** Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión. Hay que destacar que existen procedimientos cuya aplicación es obligatoria

#### **4.2.3.2.2. Técnicas de Auditoría**

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

Las Técnicas de Auditoría son las herramientas del auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Durante la fase de planeamiento y programación, el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los Procedimientos de Auditoría.

Algunas de las técnicas y otras prácticas para la aplicación de las pruebas en la auditoría profesional son expuestas a continuación:

**Verificación.-** Facilitan la evaluación y la formulación de comentarios y acciones correctivas, se clasifican generalmente a base de la acción que se va a efectuar.

**Ocular.-** Entre las cuales se encuentran:

a. **Comparación.-** Relación entre dos o más aspectos para observar la similitud o diferencia entre ellos.

b. **Observación.-** Examinar la forma como se ejecutan las actividades y operaciones.

c. **Revisión Selectiva.-** Examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

d. **Rastreo.-** seguir la secuencia de una operación dentro del proceso.

**Verbal.-** Se encuentra la siguiente:

**a. Indagación.-** Mediante conversaciones es posible obtener información. Sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

**Escrita.-** Son las siguientes:

a. **Análisis.-** Determinar la composición o contenido clasificándolas y separándolas en elementos o partes.

b. **Conciliación.-** Establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

c. **Confirmación.-** Cerciorarse de la autenticidad de la información, que revela la entidad.

**Documental.-** Abarcan las siguientes:

a. **Comprobación.-** Verificación de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.

b. **Computación.-** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.

**Física.-** Se encuentra:

a. **Inspección.-** Constatación o examen físico y ocular de los bienes, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y derecho de propiedad.

#### **4.2.3.2.3. Papeles de Trabajo**

**Definición.-** Son el conjunto de cédulas y documentación auténtica que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe. En un concepto más amplio se puede definir a los papeles de trabajo como todos aquellos documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que su labor se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para la planificación de la misma, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.

- Servir de guía en revisiones posteriores
- Cumplir con las disposiciones legales.

**Archivo permanente.-** Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras.

**Ejemplos:**

- Estatutos de Constitución.
- Acta constitutiva.
- Acta de sesiones de la Junta de Accionistas.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas estructurales y funcionales.
- Minutas de las escrituras.
- Contratos.
- Informe de Auditorías anteriores.
- Estados Financieros.
- Análisis de años anteriores de cuentas que tienen importancia continúa para el auditor.

**Archivo corriente.-** Está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el Informe de Auditoría.

### **Ejemplos:**

- Planeación.
- Programa de auditoría.
- Papeles de trabajo.
- Cronograma de ejecución.
- Cuestionarios, entrevistas, flujogramas.
- Balanza de Comprobación.

**Balanza de trabajo u Hoja de Trabajo:** Es la técnica que utiliza el auditor para analizar los montos de las cuentas en la auditoría que le permite a el auditor ahorrar tiempo.

**Informes.-** La elaboración de los papeles de trabajo debe ser objetiva en cuanto a la elaboración de los comentarios, permitir que los mismos sean concisos y dar precisión a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor. Aunque la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo variarán según las circunstancias, es conveniente que incluyan los siguientes aspectos básicos:

- Las tareas realizadas deben estar redactadas de tal forma que surjan con claridad
- El criterio utilizado para determinar el tamaño de las muestras y selección de ítems
- Los comprobantes analizados, revisados y cotejados o el seguimiento realizado, evitando expresiones genéricas
- En caso de encontrar deficiencias de control interno y otras que merezcan su consideración, se deben redactar los comentarios en un papel de trabajo para cada componente

- Forma en que se resolvieron las desviaciones, problemas o defectos detectados
- Un papel de trabajo está completo cuando incluye todos los datos e información correspondiente que respalde los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe y además cuando otro auditor profesional al revisarlo, llegue a conclusiones similares.

#### **4.2.3.3. Indicadores de Gestión**

Conocidos también bajo otras denominaciones como de: seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, de procesos, indicadores internos.

Los indicadores de gestión permiten la valoración de la “Eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto.

Tienen como misión valorar el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados y analizados, además permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- El tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio, costo/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

#### **4.2.3.3.1 Financieros**

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

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

#### **4.2.3.3.2 No Financieros**

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

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

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

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

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

#### **4.2.3.4. Hallazgos de Auditoría**

Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. Es toda información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como debilidades o deficiencias en los controles gerenciales o financieros y que, por lo tanto, merecen ser comunicados en el informe; siendo sus atributos (elementos) los siguientes:

- 1. Condición:** la realidad encontrada
- 2. Criterio:** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- 3. Causa:** qué originó la diferencia encontrada.
- 4. Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

#### **4.2.4. Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en

la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones y la afectación a la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

### **Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen.

#### **4.2.4.1. Informe de Auditoría**

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

**Redacción del Informe.-** La Redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones grandilocuentes y confusas

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

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

**Requisitos y cualidades del Informe.-** Concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad, oportunidad y claridad

Responsabilidad en la elaboración del informe.- La redacción del informe en borrador es responsabilidad del jefe de equipo y supervisor, compartida con todos los miembros del mismo.

El informe es presentado mediante la redacción de comentarios de los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones

**Comentarios.-** descripción que el auditor redacta en forma narrativa, de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones

**Conclusiones.-** Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada,

manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo examinado

**Recomendaciones.-** Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe. Deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata con los propios medios de la empresa auditada, debe establecer claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones legales; y lo esencial es que deben estar dirigidas al empleado de la organización que debe llevar a cabo la acción correctiva.

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

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

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

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

Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Que el Informe de Auditoría esté de acuerdo con:

Las normas de auditoría aplicables.

- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas del contrato.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Que el Informe de Auditoría esté de acuerdo con:

Las normas de auditoría aplicables.

Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.

Las cláusulas del contrato.

Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.

El Informe de Auditoría de Gestión, no existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa, ya que es muy difícil

opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

El informe debe incluir:

1. **Síntesis.**- La Síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.

2. **Introducción.**- Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada.

La Información introductoria que se presenta expone, sobre los Antecedentes, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar.

a. **Antecedente.**- El auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.

b. **Objetivo.**- Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.

c. **Alcance.**- Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa.

3. **Comisión Encargada.**- Se consignan los nombres, apellidos y cargos de los auditores que tienen la responsabilidad de practicar la auditoría administrativa.

4. **Observaciones.**- Las Observaciones de la Auditoría son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades que el auditor presenta durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que tener que ver con el informe todas las observaciones deberán ser objeto y basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo.

5. **Conclusiones.**- Constituyen el resumen de las Observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

6. **Recomendaciones.**- Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

7. **Anexos.**- Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías administrativas cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

#### **4.2.5. Monitoreo Estratégico de Recomendaciones**

Un aspecto importante es considerar que después de entregado el informe de auditoría, el auditor debe elaborar conjuntamente con los

directivos y empleados de la empresa auditada un “Cronograma de cumplimiento de recomendaciones” a fin de proporcionar un nivel de seguridad razonable de que el informe de auditoría de gestión llegará a implementarse en beneficio de la organización

La Auditoría contempla en su plan anual la actividad correspondiente al seguimiento de sus recomendaciones ya aceptadas por la administración activa o de auditores externos cuando sean de su conocimiento, para asegurarse de su oportuna, adecuada y eficaz implementación, que están dados por la importancia de los hallazgos reportados.

Los auditores verificarán

- a) Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación práctica entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.