


CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES

		Fábrica Juris Cía. Ltda. Índice de Papeles de trabajo Auditoría de Gestión al 31-01-2010	P/T
REFERENCIA	DETALLE	PAG	
PP1	Carta Compromiso	134	
PP2	Programa de Auditoría - Planificación Preliminar	135	
PT1	Narrativa Visita a las Instalaciones	136	
PT2	Narrativa de la Entrevista	138	
PT3	Carta de la Base Legal	140	
PT4	Extracto de la Base Legal	141	
PT5	Cuestionario de Control Interno	142	
PT6	Evaluación del Riesgo de Control	143	
PE	Planificación Específica	144	
	Compras		
PAC 1	Programa de Compras	148	
PC1	Manual de Procesos	149	
PC2	Narrativa	150	
PC3	Flujograma	154	
PC4	Evaluación y selección de proveedores	155	
PC5	Calificación de Proveedores	156	
PC6	Compras Programadas	157	
PC7	Compras Materia Prima	158	
PC8	Compras no Programadas	159	
HC	Hoja de Hallazgos	160	
	Inventarios		
PAI 1	Programa de Inventarios	165	
PI 1	Narrativa	166	
PI 2	Cuestionario de Control Interno	169	
PI 3	Evaluación del Riesgo de Control	170	
PI 4	Almacenamiento de Materia Prima	173	
PI 5	Clasificación de Inventarios	174	
HI	Hoja de Hallazgos	175	
	Cuentas por Cobrar		
PAB	Programa de Cuentas por Cobrar	178	
B 1	Carta de la Base Legal	179	
B 2	Extracto de la Base Legal	180	
B 3	Flujograma	182	
B 4	Evaluación del Riesgo de Control	184	
HB	Hoja de Hallazgos	185	
	Cuentas por Pagar		
PAP 1	Programa de Cuentas por Pagar	187	
PP 1	Narrativa	188	
PP 2	Evaluación del Riesgo de Control	196	
PP 3	Evaluación y selección de proveedores	197	
PP 4	Disposiciones de Organismos Regentes	198	
PP 5	Declaraciones de Impuestos	199	
PP 6	Nivel de Cumplimiento de Organismos	200	
PP 7	Indicadores de Gestión	201	
HPP	Hoja de Hallazgos	202	
	Tesorería		
PAT 1	Programa de Tesorería	205	
T 1	Carta de la Base Legal	206	
T 2	Extracto de la Base Legal	207	
T 3	Cuestionario de Control Interno	208	
T 4	Evaluación del Riesgo de Control	210	
T 5	Narrativa de Cheques Girados	211	
HT	Hoja de Hallazgos	212	
	Recursos Humanos		
PAR 1	Programa de Recursos Humanos	213	
PR 1	Encuesta sobre el clima organizacional	214	
PR 2	Análisis de Capacitación	215	
PR 3	Análisis de Perfil de Cargos	216	
PR 4	Ingreso del Personal	217	
PR 5	Personal Retirado	218	
PR 6	Nivel de Remuneraciones	219	
PR 7	Indicadores de Gestión	220	
HR	Hoja de Hallazgos	222	
	Contabilidad		
PACO	Programa de Contabilidad	223	
PCO 1	Cuestionario de Control Interno	224	
PCO 2	Evaluación del Riesgo de Control	226	
PCO 3	Entrega de Estados Financieros	227	
PCO 4	Entrevista al Contador General	228	
PCO 5	Evaluación de la Entrevista	229	
PCO 6	Indicadores de Gestión	230	
HCO 1	Hoja de Hallazgos	231	
Elaborado por: AZ		Fecha: 31-01-2010	
Supervisado por: PZ		Fecha: 04-03-2010	

5.1. Fase I: Planificación Preliminar

Carta Compromiso

19 Octubre del 2009

PP 1

Econ. Marco Ruiz
SUBGERENTE GENERAL
FÁBRICA JURIS CIA LTDA.
Presente

Estimado Economista

Agradezco que se haya reunido conmigo para comentar los requisitos de nuestro futuro compromiso.

Vamos a efectuar un examen de los procesos contables de la Fábrica Juris Cía. Ltda. Este examen se realizará de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y por lo tanto incluirá cuantas pruebas de datos y procedimientos de auditoría consideremos necesarias en las circunstancias.

El objetivo de nuestro compromiso es la realización de una revisión de los procesos mencionados anteriormente y, una vez acabada y sujeta a los hallazgos, la expresión de recomendaciones sobre los mismos. Si durante el curso de nuestra revisión observamos la existencia de tales errores o irregularidades, se lo haremos saber de inmediato.

Esta carta podrá ser utilizada para fines didácticos por la Srta. Aracely Zapata en las instancias de defensa de la tesis de grado de la Escuela Politécnica del Ejército.

Si está de acuerdo con las condiciones establecidas en esta carta, firme, por favor, una copia y devuélvala para que procedamos a su archivo. Estamos agradecidos por darnos la oportunidad de realizar este trabajo.

Le saluda atentamente,

Aracely Zapata
AZ Auditores Independientes



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Programa de Auditoría Fase I
 Planificación Preliminar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP-2

OBJETIVOS:

- Obtener información general de la entidad.
- Obtener un conocimiento previo de las actividades de la compañía.
- Recopilar documentación que nos sirva de base para formar un criterio.
- Identificar áreas que podrían requerir consideración especial.
- Determinar el riesgo inherente y de control.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB	OBSERVACION
1.	Recorra las instalaciones de la empresa y observe lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Si la empresa posee una infraestructura adecuada. • La manera en la que se realizan los procesos. • El desempeño y administración del personal de la empresa. • El proceso de almacenamiento y custodia de los inventarios. 	PT.1	(AZ)	
2.	Prepare una narrativa del recorrido incluyendo conclusiones, comentarios y recomendaciones.	PT.1	(AZ)	
3.	Entrevistarse con el subgerente general de la compañía confirmando la iniciación a la Auditoría y solicitando información relevante de la misma.	PT.2	(AZ)	
4.	Prepare una narrativa de la entrevista incluyendo conclusiones, comentarios y recomendaciones.	PT.2	(AZ)	
5.	Solicitar por medio de una carta la base legal de la empresa.	PT.3	(AZ)	
6.	Realice un extracto de la base legal de la compañía, tomando en cuenta los aspectos más importantes.	PT.4	(AZ)	
7.	Realice un cuestionario de control interno por el Método COSO I y aplíquelo a un directivo de la entidad.	PT.5	(AZ)	
8.	Evalué el sistema de control interno y mida el riesgo inherente con el resultado del cuestionario aplicando la técnica de colorimetría.	PT.6	(AZ)	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa de la Visita a las Instalaciones
Planificación Preliminar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PT.1
1/2

La visita a las instalaciones se realizó el día lunes 26 de octubre del 2009. La Fábrica Juris Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, en la Av. Bellavista y Domingo Segura. Al momento de realizar la visita se observaron las instalaciones, así como los diferentes procesos, y posibles problemas que podrían provocar desviaciones, o incurrir en procedimientos ajenos a los planteados en la organización, a continuación se detallan el recorrido de las instalaciones. Entre las situaciones que se pudieron observar encontramos:

- En la entrada de la empresa se encuentra un guardia y una recepcionista, los mismos que se encargan de coordinar el ingreso de personas externas o ajenas a la empresa.
- El ingreso a las instalaciones es a las 8:00am. El registro de asistencias de empleados y trabajadores se realiza a través de un lector digital, en este dispositivo la persona ingresa un código e introduce la mano.
- Se pudo observar que algunos empleados ingresaban a la empresa de 5 a 10 minutos más tarde de lo reglamentario.
- El subgerente nos presento al encargado de Recursos Humanos el mismo que nos acompañó y dirigió durante todo el recorrido.
- Las instalaciones se encuentran en condiciones favorables para el desenvolvimiento normal de las actividades que realizan los empleados, cada uno de ellos posee un espacio de trabajo propio y adecuado para su desempeño.
- Los empleados no llevan un distintivo que les certifique ser empleados, pero todos llevan uniforme de diferentes colores dependiendo del área: el color blanco es para el personal de empaque, el verde para los de producción y para el personal administrativo usan terno.
- Cada departamento poseen computadoras e impresoras y en el departamento de administración existe una copiadora a su disposición. Sin embargo en ciertas ocasiones se confunden los documentos impresos. Todos los empleados trabajan en RED y cada empleado sabe la tarea que debe realizar.
- La planta de producción es amplia y muy bien distribuida para la elaboración de los productos, y se encuentra distribuida en 3 departamentos: Producción, Empaque y Despacho.



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa de la Visita a las Instalaciones
Planificación Preliminar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP.1
2/2

- Existen cinco bodegas para el almacenamiento de inventarios, tres para materia prima y dos para materiales. Siendo la de mayor volumen e importancia la materia prima puesto que es el material primordial para la elaboración de productos, y se nos indicó que los materiales más críticos que requieren de mayor atención son: condimentos, empaques para el embutido.
- Las bodegas son amplias y cumple con las condiciones para el almacenamiento de inventarios.

CONCLUSIONES:

- La infraestructura de la empresa y los ambientes de trabajo se encuentran en buenas condiciones y bien distribuido.
- La administración del personal es adecuada sin embargo algunos trabajadores no cumplen con los horarios establecidos.
- Aparentemente la administración es bien manejada, a pesar de ciertos problemas de logística.
- La planta cumple con requisitos básicos de seguridad industrial.
- Las bodegas se encuentran en condiciones favorables para el almacenamiento, sin embargo existe una sola persona a cargo de todo el proceso de almacenaje.

RECOMENDACIONES:

- Administrar de mejor manera el envío de impresiones para evitar que se extravíe documentación importante.
- Otorgar un distintivo a los miembros de la organización para diferenciar personal administrativo y operarios.
- Implementar correctivos en cuanto al ingreso puntual de los empleados.
- Es de vital importancia que se tome en cuenta la posibilidad de asignar a una persona las funciones de encargado de bodegas, para poder segregar las mismas.

COMENTARIO: Es necesario que la puntualidad de los trabajadores sea estricta ya que representa un costo para la empresa ya que esta paga sueldos por jornada laboral completa. Durante todo el recorrido los miembros de la organización se mostraron amables y colaboradores, dando facilidades para cumplir con los objetivos de la visita.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía.Ltda.
Narrativa de la Entrevista
Planificación Preliminar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PT.2
1/2

Entrevistado: Econ. Marco Ruiz
Cargo: Subgerente General
Entrevistador:
Día Previsto:
Hora Solicitada: 10h00 a.m.
Lugar: Fábrica Juris Cía. Ltda.
Teléfono:

- **Objetivo de la Entrevista:** Indicar que se realizará el inicio de la Auditoria de Gestión.
- **Tiempo estimado:** 1 hora

1. Antecedentes de la empresa

Indicó que Fábrica Juris Cía. Ltda. es una compañía dedicada a 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

2. Satisfacción de la subgerencia sobre la gestión

La gerencia mostró preocupación en el sentido de que algunas veces la producción se ha detenido debido a la falta de conocimiento de los procesos por el personal, bajo este contexto la subgerencia desea optimizar la gestión de la administración de tal manera que los costos disminuyan e incrementen la rentabilidad.

Cabe indicar que en el recorrido como en la entrevista la seguridad es muy buena, se ve un buen ambiente de las personas son muy amables, así mismo nos pudieron indicar que la información me la van a proporcionar inmediatamente tengan permiso de las autoridades respectivas.

3. Opinión sobre:

- **Inventarios:**

Al conocer la naturaleza de la empresa se determina que la materia prima que tiene prioridad en cuanto a la adquisición son las carnes de res, pollo y cerdo, estos productos debe mantener una planificación adecuada de la misma que permita mantener al DIA los inventarios de materia prima. Según los antecedentes podemos indicar que las compras se centran en su mayoría a la provisión de los siguientes artículos:

- Materiales de Empaque
- Condimentos
- Colorantes
- Tintas para la codificadora
- Tintas para impresora

Y los materiales que se toman como una segunda prioridad y que son necesarios para la producción son los siguientes.

- Hojas de papel bond
- Cartones
- Esferos
- Aceites

LAS FUERZAS ECONÓMICAS:

La perspectiva de la empresa es que los productos se vendan a todas las personas a nivel nacional, por lo que es bueno aprovechar la oportunidad de que las mismas les gustan los embutidos. Al observar las variables económicas de Ecuador podemos darnos cuenta del aumento de la reducción del IVA en los embutidos, por ende existe mayor consumo y la industria crece.

LAS FUERZAS POLÍTICAS

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.

COMENTARIOS:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre del 2009



PT.3

Quito, 26 de octubre de 2009

Señor
Econ. Marco Ruiz
SUBGERENTE GENERAL
FÁBRICA JURIS CÍA. LTDA.
Presente.-

Estimado Economista:

Por medio de la presente me dirijo a usted para saludarle y a la vez para solicitar muy cordialmente me proporcione la base legal de la Fábrica, es decir, los estatutos, normativa, manual de procedimientos, entre otros, esto con la finalidad de continuar con el proceso de Auditoría de Gestión.

Espero que mi petición sea atendida con la prontitud del caso.

Atentamente,

Aracely Zapata
Socia de AZ
AZ Auditores Independientes.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre del 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Extracto de la Base Legal
Planificación Preliminar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PT.4
1/1

La Fábrica de Embutidos Carlos Juris Cía. Ltda., se constituye como tal el 6 de octubre de 1970; ante el señor Notario Dr. Jaime Nolvos 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.

FABRICA JURIS CIA LTDA					
Total de Acciones / Participaciones emitidas:					
Titular	Cédula, RUC, pasaporte	Nacionalidad	No. de acciones	%	(US dólares)
Richar Meter Juris Bauer	1701235283	Austriaca	3,645	71,85%	3,645,000
Patricia Freile de Juris	1702764588	Ecuatoriana	1,295	25,53%	1,295,000
Meter Guillermo Juris Freile	1705902169	Ecuatoriano	133	2,62%	133,000
			TOTAL	100%	5,073,000

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

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.

COMETARIO:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Cuestionario de Control Interno
 Planificación Preliminar
 Auditoría de Gestión al 31-10-2010

PT.5

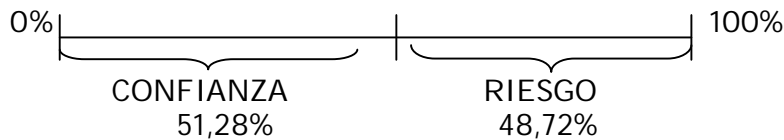
FUNCIONARIO: Econ. Marco Ruiz
CARGO: Subgerente General
FECHA: 26 de Octubre de 2009

Nº	Pregunta	Si	No	N/A	Pond	Calf	Observación
AMBIENTE DE CONTROL							
1.	La empresa cuenta con un Código de ética profesional.	x			5	4	
2.	La empresa cuenta con organigramas funcionales.		x		5	0	
3.	Existen políticas y valores establecidos en la organización.		x		5	3	
4.	La empresa cuenta con un POA (Plan Operativo Anual)	X			7	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
5.	Existen manuales de procesos para cada departamento.		x		7	3	
6.	Existe segregación de funciones en los procesos.		x		7	0	
7.	Se realiza capacitación constante para el personal.	x			7	7	
8.	Para realizar tomar una decisión importante se pide autorización.	x			5	5	
EVALUACIÓN DE RIEGOS							
9.	Se realizan análisis de los riesgos dentro de los departamentos.		x		7	3	
10.	Existen indicadores e índices de gestión en la empresa		x		5	0	
SUPERVISIÓN Y MONITOR.							
11.	Existe supervisión constante en la ejecución de las labores.	x			5	5	
12.	Existen métodos para evaluar al personal.		X		5	0	
INFORMACIÓN Y COMUNIC.							
13.	Existen sistemas de comunicación en la empresa.		X		3	0	
14.	Existe comunicación de los resultados de la empresa para todos sus miembros.	X			5	5	
					78	40	
Conclusiones:		Elaborado por: AZ Supervisado por: PZ Fecha: 26 de octubre del 2009					



Puntaje Obtenido en el cuestionario = 40

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}} \times 100 = \frac{40}{78} \times 100 = 51,28\%$$



CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL
Efectivo y sus equivalentes

Riesgo de control = Puntaje optimo – Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% - 51,28%

Riesgo de control = **48,72%**


Nivel de confianza=**51,28%**

RIESGO DE CONTROL	
RIESGO	%
ALTO	76%-95%
MODERADO ALTO	67%-75%
MODERADO MEDIO	60%-66%
MODERADO BAJO	51%-59%
BAJO	15%-50%

COMENTARIOS:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre del 2009

5.2. Fase II: Planificación Específica

 <p>Auditores Independientes</p>	<p>Fábrica Juris Cía. Ltda. Planificación Específica Auditoría De Gestión al 31-01-2010</p>	<p>PE.1/4</p>
<p>Motivo del Examen: El examen de Auditoría que se efectúa a la Fábrica Juris Cía. Ltda. se realiza para determinar la efectividad, eficacia y economía que tienen los procesos contables</p> <p>Objetivos del Examen:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Medir el cumplimiento de procesos del registro, de las operaciones, elaboración de estados financieros y análisis.✓ Analizar los procesos financieros de los departamentos de Ventas, Compras, Cobranzas, Tesorería y Contabilidad de la Fábrica Juris✓ Proponer herramientas para identificar las mayores debilidades en cuanto a los procesos financieros.✓ Evaluar el sistema de Control Interno de la empresa.✓ Elaborar un informe final que contenga recomendaciones de los procesos contables. <p>Alcance del Examen: La aplicación de las pruebas, procedimientos de auditoría previstas dentro del programa y el análisis de los procesos de Fábrica Juris Cía. Ltda., contemplan el periodo comprendido entre el 01 de octubre del 2009 y a el 31 de enero del 2010.</p> <p>Base Legal:</p> <p>Fábrica Juris Cía. Ltda. funciona al amparo de las siguientes leyes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ley de Compañías• Reglamento a la Ley de Compañías• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.• Código de Trabajo• Reglamento Interno• Ley Orgánica de Régimen Municipal <p>Objetivos de la Compañía</p> <p>General: El principal objetivo de la compañía es liderar a nivel nacional en la fabricación y comercialización de productos cárnicos, por calidad, presencia y elevado nivel tecnológico e infraestructura</p>		

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



- **Objetivos Específicos:**

Fabricar y comercializar productos de alta calidad que reflejen la imagen de nuestros clientes mediante la optimización de recursos y habilidades.

Lograr un crecimiento sostenido dentro del mercado que nos permita cumplir con las expectativas de nuestros accionistas.

Desarrollar una relación a largo plazo con nuestros proveedores, promoviendo las relaciones humanas y cumpliendo con la responsabilidad social del país y su medio ambiente.

Técnicas y Procedimientos a Aplicarse

- Técnicas de verificación ocular
 - **Comparación.-** Se la utilizará para cotejar los datos actuales con datos históricos de la empresa.
 - **Observación.-** Se la pondrá en práctica durante todo el proceso de auditoría y con más énfasis durante la visita a las instalaciones.
 - **Rastreo.-** Se realizará dando seguimiento a la transacción completa de saldos presentados en los estados financieros
- Técnicas de verificación verbal
 - **Indagación.-** Se realizará una entrevista al subgerente y empleados para obtener conocimientos generales de sus funciones y responsabilidades.
- Técnicas de verificación escrita
 - **Análisis.-** Esta técnica se la pondrá en práctica en todo momento debido a que se debe realizar un análisis detallado de cada uno de los procesos contables.
- Técnicas de verificación documental
 - **Comprobación.-** Se la realizará con una detallada investigación de los documentos que respaldan los procesos contables.
 - **Cálculo.-** Se realizará mediante cálculo o recálculo de valores para confirmar a exactitud de la información auditada.
- Técnica de verificación física.
 - **Inspección.-** Se la realizará al momento de revisar los procesos contables de la empresa y su funcionamiento de forma detallada.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Equipo de Trabajo

El equipo con el cual se va a trabajar:

CARGO	NOMBRE	SIGLAS
Auditor jefe de equipo:	Dr. Pedro Zapata	(PZ)
Asistente de auditoría:	Aracely Zapata	(AZ)

AZ AUDITORES INDEPENDIENTES ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE LA AUDITORIA	HORAS	REPOSABLE
Planificación	8	AZ
Programa	8	AZ
Evaluación del Control Interno	16	PZ AZ
Medición del riesgo	8	PZ AZ
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de los papeles de trabajo	104	PZ AZ
Comunicación de Resultados	16	PZ AZ
TOTAL	160	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Equipos y Materiales

Para la ejecución de la auditoría es necesario que se cuente con todos los equipos y materiales necesarios, sin embargo la firma cuenta con sus propios equipos y materiales con la finalidad de mantener su independencia, dentro de ellos están:

- 2 laptop
- 12 Esferográficos de (4 rojos, 4 azules y 4 negros)
- 2 Cuadernos o block de notas
- 2 correctores
- 2 lápices
- 4 carpetas
- 2 archivadores
- 3 resmas de papel
- 2 perforadoras
- 2 grapadoras
- 2 saca-grapas
- 2 cajas de grapas
- 2 cajas de clips pequeños
- 4 borradores
- 2 memory flash de 2 GB
- 4 resaltadores (varios colores)


La empresa por su parte debe colaborar con materiales, equipos y muebles que son:

- 1 Teléfono
- 1 escritorios
- 1 sillas
- 1 Impresora

Comentarios:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre del 2009

5.3. Fase III.- Ejecución

 <p>Auditores Independientes</p>	<p>Fábrica Juris Cía. Ltda Programa de Auditoría Fase III Proceso: Compras Auditoría de Gestión al 31-01-2010</p>	<p>PAC-1</p>		
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener información general del proceso de compras. • Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso de compras • Evaluar el control interno utilizado en el proceso • Determinar funciones y responsabilidades 				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB	OBSERVACION
1.	Solicite manual del proceso de compras	PC.1	(AZ)	
2.	Prepare una narrativa del proceso de compras conclusiones y recomendaciones.	PC.2	(AZ)	
3.	Elabore un flujograma del proceso de compras	PC.3	(AZ)	
4.	Revise contratos con proveedores permanentes	PC.4	(AZ)	
5.	Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de materia prima	PC.5	(AZ)	
6.	Solicite presupuesto de periodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos	PC.6	(AZ)	
7.	Solicite las órdenes de compra de materia prima y compararé con las facturas de los proveedores	PC.7	(AZ)	
8.	Revise las órdenes de compra con los ingresos a bodega, verificando cantidad, condiciones, autorizaciones	PC.8	(AZ)	

Elaborado por: AZ
 Supervisado por: PZ
 Fecha: 26 de octubre de 2009

 <p>Auditores Independientes</p>	<p>Fábrica Juris Cía. Ltda. Papel de Trabajo Proceso: Compras Auditoría de Gestión al 31-01-2010</p>	<p>PC-1</p>
<p>PROCESO N 1. Determinar las funciones del personal de compras</p>	<p>HALLAZGOS</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N 1 Solicite manuales de procesos de compras</p>		
<p>Aplicación Se solicitaron los manuales de procesos de compras, encontrando que en la Fábrica no tienen manuales.</p>	<p>HC. 1</p>	
<p>Elaborado por: AZ Supervisado por: PZ Fecha: 26 de octubre del 2009</p>		



El proceso operativo de compras se realiza de la siguiente manera:

1. **Solicitud de Compra:** Bodega de suministros, mecánica, producción y empaque emite este documento el mismo que contiene:

- Artículo
- Cantidad
- Unidades
- Fecha de solicitud
- Fecha de entrega

Este documento es el inicio del proceso, ya que refleja la necesidad de la adquisición de los productos.

Una vez recibido, se procede a chequear en el sistema el precio al que se adquiere y al proveedor, datos que sirven para realizar el proceso.

DEFINICIÓN DEL TIPO DE COMPRA

Las compras pueden ser locales o de importación. En lo referente a compras locales, se manejan los siguientes casos

- *Compras sujetas a cotización:*

Se solicita a varios proveedores cotizaciones de los productos que se necesita adquirir, que indique valores, cantidades, forma de pago, tiempo de entrega.

Una vez receptadas las proformas, se realiza el cuadro comparativo para análisis y toma de decisión. Cabe indicar que luego de esta revisión inicial, se procede a buscar nuevamente las proformas que más convengan a la Fábrica. Una vez obtenida la mejor oferta se imprime el documento “aprobación de cotización” al que acompañan las proformas recibidas y la firma en el sitio del proveedor elegido.

Es importante aclarar que existen productos que además de la proforma se debe solicitar muestras físicas para saber si cumple con las especificaciones necesarias.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa
Proceso: Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.2
2/4

En este caso no necesariamente la oferta más económica es la elegida, ya que probablemente la calidad del producto no es la indicada para el efecto. Las muestras lo revisa la persona adecuada (Jefes de Área) para que certifique si es apropiado para el uso.

Cuando ya se emitió la Aprobación de la Cotización se procede al pedido al proveedor y el ingreso de datos al sistema para la elaboración de la "Orden de Compra". Si el producto tiene un precio mayor al actual, se necesita una autorización de la Subgerencia General y en ausencia de ésta del Contador General. Con esta aprobación en el documento, el Dpto. de Sistemas autoriza en el sistema el nuevo precio y se procede a la emisión de la Orden de Compra. La validez de la Aprobación de la cotización actualmente está en 6 meses.

➤ *Compras previamente establecidas:*

Dentro de este rubro encontramos aquellos insumos que fueron previamente calificados por los Técnicos del las Áreas de Producción, de Empaque, Control de Calidad o Sistemas de acuerdo al caso y que se encuentra plenamente respaldado con contratos y memorándum que acreditan tanto al insumo como al proveedor. En este caso, únicamente se realiza el pedido al proveedor señalado en las cantidades indicadas en la solicitud de compra. La vigencia de este documento es por un año, o cuando el emisor hace algún cambio.

➤ *Compras urgentes*

Existen productos urgentes que por orden de la Subgerencia General se las realiza únicamente solicitando al proveedor para su entrega inmediata. Lógicamente, cuando se realiza la entrega de éstas, necesariamente se hace aprobar en la factura a la Subgerencia General (Econ. Marco Ruiz) para proceder con el trámite normal (emisión de la Orden de Compra)

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



➤ *Importaciones*

La responsabilidad sobre las importaciones está a cargo de la Sra. Ruth Sigüencia, (asistente contable) sin embargo, se trabaja en conjunto con la Sra. María Augusta Armendáriz (asistente de gerencia) en lo que es solicitud de proformas (teléfono, e-mail), y seguimiento de las mismas.

➤ *Otras*

Existen otras compras como son de maquinarias y repuestos que para las mismas, el Sr. Fabián Cargua (Jefe de Mecánica) solicita la emisión de una Orden de Compra por excel donde detalla lo solicitado al proveedor ya sea local o de importación. Con esta orden, el Sr. Cargua explica a Gerencia la necesidad de compra y obtiene la autorización por escrito.

También existen compras que por orden de la Subgerencia General lo realiza otra persona, para lo cual se receipta la factura con la aprobación de Gerencia y se ingresa al sistema.

2. Orden de Compra

La Orden de Compra es la conclusión del proceso realizado sobre un pedido, ya que en ella señala todos los parámetros que contemplaron la compra:

- Proveedor
- Tipo de compra
- Fecha de solicitud
- Fecha de llegada
- Cantidades
- Unidades
- Artículos
- Valor Unitario

Cuando se emite este documento, se procede a firmar en la parte correspondiente a Dep. Compras, y se debe recoger las firmas del Jefe de Área inmerso en la necesidad creada de adquirir el artículo.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa
Proceso: Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.2
4/4

Luego de receiptar las firmas este documento debe ser pasado a Contabilidad para su revisión y debe ser acompañado por los siguientes documentos:

- Solicitud de Compra
- Aprobación de Cotización
- Memorándum que acredita la compra específica de ese insumo (si lo hubiere)
- Informe Técnico sobre la verificación de buena calidad de materiales o impresiones (si es necesario)

Luego de su verificación, Contabilidad devuelve a la Sra. María Augusta para que a la vez sea entregado a Suministros para su custodia hasta la llegada de las mercaderías.

A Suministros se entrega la Orden de compra (original), solicitud de compra, copia de la Aprobación de Cotizaciones (sin proformas), o memorándum de los Técnicos (si hubiere) y/o Informe técnico. En compras se encuentra la copia de la Orden de Compra para el seguimiento respectivo, originales de memorándum de respaldo, aprobación de cotizaciones originales.

CONCLUSIONES:

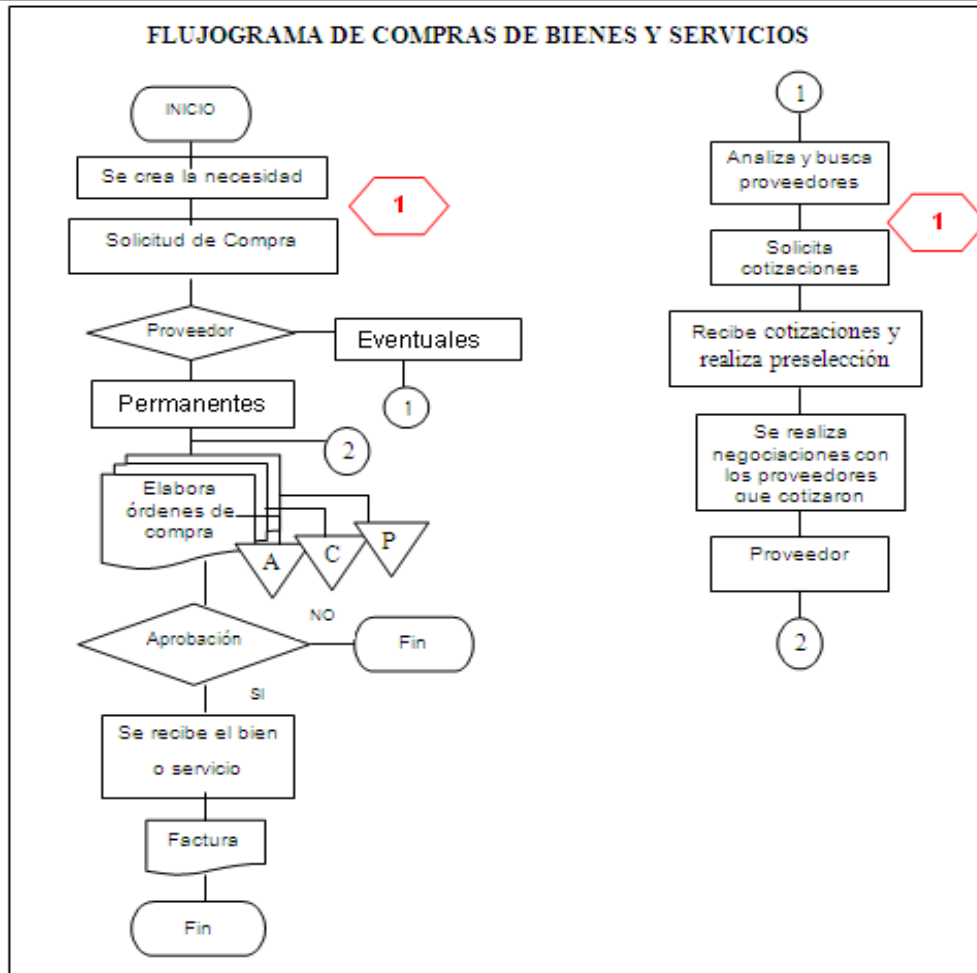
- La solicitud de compra refleja la necesidad de la adquisición de los productos.
- En las compras sujetas a cotización no necesariamente la oferta más económica es la elegida, ya que probablemente la calidad del producto no es la indicada para la producción.
- Compras previamente establecidas son calificados por los Técnicos del las Áreas de Producción, de Empaque, Control de Calidad o Sistemas
- La Orden de Compra es la conclusión del trabajo realizado sobre un pedido.

RECOMENDACIONES:

- Deben haber funciones específicas para la persona encargada de compras para que ella no realice a la vez cotizaciones y aprobaciones de artículos, ya que debe haber un ente de control.

COMENTARIOS:


Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



1

HC. 2

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009

 <p>Auditores Independientes</p>	<p>Fábrica Juris Cía. Ltda. Procedimiento Proceso: Compras Auditoría de Gestión al 31-01-2010</p>	<p>PC.4 1/1</p>
<p>PROCESO N 1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA</p>	<p>HALLAZGOS</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N 1 Revise contratos con proveedores seleccionados y determine la legalidad y veracidad</p>		
<p>Aplicación Sr. Edison Páez, asistente contable encargado de almacenar los contratos de los proveedores procedió a la entrega de todos los contratos realizados con proveedores. Donde se nos informó los nuevos contratos realizados y aquellos que constituyen proveedores permanentes de la fábrica y que mantienen cláusulas especiales</p>	<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</p>	
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> $\frac{\text{Total contratos legales}}{\text{Total contratos recibidos}}$ <p>61/61 = 100% contratos son legítimos</p>		
<p>Elaborado por: AZ Supervisado por: PZ Fecha: 26 de octubre de 2009</p>		



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Compras
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.5
1/1

**PROCESO N 2 CALIFICACIÓN DE
 PROVEEDORES**

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N 1

Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de materia prima

Aplicación

Se procedió a revisar minuciosamente el cumplimiento de los requerimientos establecidos a análisis, de tres proveedores tomados al azar de un grupo seleccionado en base a cantidad entregada y costo

HC. 3

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de cumplimientos de requisitos}}{\text{Total de requisitos exigidos}}$$

59/61 = **97%** proveedores que han cumplido con requerimientos

3% proveedores que no han cumplido con ciertos parámetros establecidos

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.6
1/1

PROCESO N 3 COMPRAS PROGRAMADAS

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N 1

Solicite presupuesto de períodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos

Aplicación

No existe presupuesto realizado por la persona encargada de compras, adquieren la mercadería conforme al stock, cuando el stock casi se encuentra en un saldo negativo adquieren la mercadería

HC. 4

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Compras
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.7
1/1

PROCESO N 3 COMPRAS PROGRAMADAS

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N 2

Solicite las órdenes de compra de materia prima y compararé con las facturas de los proveedores

Aplicación

Se comparó las ordenes de compra con las facturas que envía el proveedor, determinando que la gran mayoría de las mismas no coinciden, porque la factura viene en mayor cantidad que la pedida, esto sucede porque el jefe de producción se contacta con el proveedor y solicita mayor cantidad, pero no informa a la persona encargada de compras ocasionando errores en los documentos

HC. 5

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de órdenes de compra de mp mensuales}}{\text{Número de facturas de materia prima mensuales}}$$

100/130= **77%** ordenes de compra que no coinciden con las facturas de proveedores de materia prima

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Compras
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.8
1/1

PROCESO N 4 COMPRAS NO PROGRAMADAS	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO N 1 Revise las órdenes de compra con ingresos a bodega, verificando cantidad, condiciones y autorizaciones	
Aplicación Se verificó las solicitudes de compras no programadas expedidas . Se verificó que cada pedido se encuentra respaldada con las ordenes de compra sumillado por la autoridad competente	Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $\frac{\text{Número de solicitudes de compra mensuales}}{\text{Número de órdenes de compra mensuales}}$ 120/120= 100% solicitudes tienen su orden de compra no programadas la mayoría son solicitadas por el Departamento de Mecánica	
	Elaborado por: AZ Supervisado por: PZ Fecha: 26 de octubre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Indicadores de Gestión
Proceso: Compras
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PC.9
1/1

Porcentaje de compras por proveedor $\frac{\text{Número de Compras por proveedor} * 100\%}{\text{Total número de compras}}$

Proveedor	% de Compras
WIBERG	1%
K.M.C	3%
FRANGOSUL S/A AGRO	9%
PROSERAL S.A.	1%
JIF-PAK	1%
VEMAG	1%
VISCOFAN DO BRASIL	11%
AGUIÑO VIZCAINO SILVIA	1%
ALVAREZ ALVAREZ IRMA	1%
AVITALSA	37%
CRECULT CIA.LTDA.	15%
CUITO GEOVANNY	8%
INDUSTRIA AGROPECUARIA	2%
INTEGRACION AVICOLA ORO	4%
FLEXIPLAST S.A.	1%
ADITMAQ	2%
ETIFLEX CIA. LTDA.	2%
TOTAL	100%

Mediante este indicador se determina cuales son los proveedores más frecuentes, se aprecia que AVITALSA ocupa un 37% del total de compras realizadas en diciembre del 2009.

No se presenta ninguna política que identifique a los proveedores más frecuentes y se considera al proveedor más potencial AVITALSA.

No se aplica este indicador debido a que son proveedores que pueden entregar facilidades de pago, por ser los más frecuentes.

Cabe indicare que es fundamental para detectar a los proveedores más activos y a los que pueden otorgar facilidades como: mayor tiempo de pago, descuentos entre otros.

COMENTARIOS: En algunas ocasiones la persona encargada de compras elige al azar a los proveedores especialmente en la adquisición de materiales indirectos, ya que no existe un nivel de control.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



PROCESO N 1. Determinar las funciones del personal de compras

PROCEDIMIENTO N 1

Solicite manuales de procesos de compras

a) Condición

Se solicitaron los manuales de procesos de compras, encontrando que en la Fábrica no tienen.

b) Criterio

Toda empresa debe tener manuales de procesos para que los trabajadores tengan una guía de consulta, se rijan a las políticas establecidas en los mismos y se determinen las funciones que deben realizar.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de compras dice que realiza sus funciones en base a los años de experiencia ya que nunca ha existido un manual que le indique lo que debe realizar

d) Efecto

Al no existir manuales de procesos existe preferencia entre proveedores, no se tienen políticas establecidas que deben cumplir el encargado de compras lo cual no solo afecta a esa área, sino que se puede hacer pensar al personal externo que todas las actividades se encuentran realizadas de forma equivocada concluyendo que el personal no se preocupa por mejorar la calidad de los procesos.

e) Conclusión

El proceso de Selección de Proveedores no se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas porque Juris no posee manuales de procesos ocasionando una descripción inadecuada de las características que se deben realizar.

f) Recomendación

Realizar una reunión con todo el personal de contabilidad para establecer claramente las funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia de calificar adecuadamente a los proveedores.

Contratar a personal externo para que trabaje con los asistentes y puedan elaborar los manuales

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HC. 2

PROCESO N 1. Flujograma del Proceso de Compras

PROCEDIMIENTO N 1

Revisar y determinar posibles falencias del proceso de compras

a) Condición

Se diagramó el proceso de compras determinando que la misma persona encargada de compras, realiza solicitudes, cotizaciones y algunas ocasiones aprueba las mismas.

b) Criterio

Toda empresa debe tener segregación de funciones para que una persona no sea juez ni parte, porque allí se pierde el control del proceso y puede haber fraudes.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de compras dice que realiza todas las funciones mencionadas anteriormente porque no existe otra persona que la supervise o determine lo que debe realizar y lo que no.

d) Efecto

Al no existir segregación de funciones, supervisión de las actividades ha existido favoritismos con proveedores, procesos erróneos.

e) Conclusión

El proceso de selección de compras no se ejecuta eficientemente, no se observa segregación de funciones cada uno realiza lo que es su parecer ya que no existe supervisión por parte de los funcionarios con más jerarquía.

f) Recomendación

Segregar las funciones del personal.

Determinar un nivel de control para la persona encargada de compras.

Realizar una evaluación mensual de las actividades que está a cargo el personal del área de compras.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HC. 3

PROCESO N 1. Calificación de Proveedores

PROCEDIMIENTO N 1

Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de materia prima

a) Condición

De los requerimientos analizados, la Responsabilidad Social y la Infraestructura, fueron dos de los factores con ciertos problemas en 3 proveedores de un total de 61. Situación que no va acorde con la Fábrica con relación al Medio Ambiente, que a pesar de no afectar directamente al producto terminado, va en contra de la filosofía de la empresa.

b) Criterio

Al diseñar un Instructivo para calificar ciertas condiciones de los proveedores, se debe exigir que todos sean cumplidos a cabalidad, sin ninguna preferencia. En caso de no cumplirse, deben ser rechazados u otorgarles un plazo oportuno para que implante las mejoras y en ese momento realizar el contrato.

c) Causa

Los parámetros de Responsabilidad Social e Infraestructura son considerados como factores que los proveedores pueden mejorar paulatinamente, y se les otorga un plazo específico dependiendo del proveedor para que implante dichas mejoras en sus empresas, pero a pesar de no cumplir a cabalidad, se firman los contratos en espera de que cumplan lo pactado, recibiendo la leche bajo esos parámetros.

d) Efecto

Al no cumplir con la exigencia cabal de todos los requisitos para los proveedores de materia prima, la empresa está afectando su seriedad y respeto ante su imagen, haciendo que la misma no cumpla eficientemente con sus objetivos y metas institucionales y por ende no mejore sus procesos.

e) Conclusión

La Empresa está siendo demasiado flexible con sus proveedores al no exigir el cumplimiento total de los parámetros requeridos por ellos mismos, ocasionando un irrespeto a su propia imagen.

f) Recomendación

Mantener los parámetros de cumplimiento establecidos a sus proveedores, pues esto mejora la imagen de su empresa y lo hace más competitivo.

Otorgar plazos prudentes a los proveedores que tienen aún problemas con el cumplimiento de requisitos, para que adapten las mejoras a sus procesos y puedan cumplir eficientemente, siempre y cuando se compruebe el interés de la parte por el mejoramiento continuo.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HC. 4

PROCESO N 1. COMPRAS PROGRAMADAS

PROCEDIMIENTO N 1

Solicite presupuesto de periodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos.

a) Condición

Realizado el análisis, se determino que no existe un presupuesto de compras, sino que cuando falta el stock en ese momento se realiza la compra. El Departamento de Compras, no tiene una proyección de lo que en el futuro pudiera gastar para poder realizar una reserva de dinero en caso de emergencia.

b) Criterio

La fábrica debe realizar y ejecutar un presupuesto tomando en cuenta todas las posibles variables que pueden interferir en el desarrollo del Departamento en el transcurso del año, realizando evaluaciones y controles mensuales de los ingresos, gastos del área de modo que no se encuentren sorpresas e interfieran en el normal desempeño de la actividad.

c) Causa

La falta de la elaboración de un presupuesto se produjo por la ineficiencia del encargado del proceso de compras, lo cual hizo que la empresa estuviera en apuros para obtener dinero y poder comprar materia prima para producir los embutidos, la cual afecta a los ingresos de la fábrica.

d) Efecto

Al no contar con un presupuesto para tener la cantidad de dinero líquida e inmediata, se tuvo que acudir a fondos de otras cuentas para liquidar inmediatamente la compra y poder producir el producto terminado. Lo cual si bien no produjo desfases grandes en la empresa, causó interferencia con otros departamentos, creando confusión y problemas internos.

e) Conclusión

Un aumento de producción llegó a ser un problema para la Empresa, cuando al contrario es una gran oportunidad, que no puede ser interferida por un presupuesto en el que no se han considerado todas las variables y hechos imprevistos que puedan suscitarse en el año.

f) Recomendación

La Empresa debe contar con un fondo exclusivo para un presupuesto en la producción, el cual se vaya capitalizando año a año y este dinero pueda ser utilizado no solo para cubrir imprevistos, sino para la invertir en el mismo departamento y ser base sólida para todas las áreas relacionadas con la Producción.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Compras
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HC. 5

PROCESO N 1. Compras Programadas

PROCEDIMIENTO N 1

Solicite las órdenes de compra de materia prima y compararé con las facturas de los proveedores

a) Condición

Las ordenes de compra de la fábrica con las facturas que envía el proveedor, no coinciden en precio ni en cantidad, esto sucede porque el jefe de producción se contacta con el proveedor vía telefónica y solicita mayor cantidad.

b) Criterio

Cada trabajador de la Fábrica debe tener en claro las funciones que realiza, no puede tomarse atributos que no van con el cargo ha ejercer, a cada uno se le contrata por una actividad específica.

c) Causa

La persona encargada de compras informa que ella en muchas ocasiones no está enterada de los pedidos que realiza el Jefe de Producción ocasionando errores en los documentos

d) Efecto

Al no existir restricción o sanciones por las actividades que no deben realizar los trabajadores, ellos distorsionan la información almacenada en el sistema, ya que la orden de compra siempre está atada a una factura

e) Conclusión

El Jefe de Compras no es informado por los cambios de pedidos a los proveedores realizados por el Jefe de Producción por los que distorsiona la información, cada trabajador debe respetar y cumplir el puesto para el cual fue contratado.

f) Recomendación

Realizar una reunión con todos los trabajadores para determinar las funciones que debe realizar cada uno.

Determinar sanciones para el personal que incumple con sus labores.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de octubre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Programa de Auditoría Fase III
Proceso: Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PAI-1

OBJETIVOS:

- Obtener información general del proceso de inventarios.
- Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso de inventarios
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB	OBSERVACION
1.	Realice una entrevista al Jefe de Departamento de Inventarios indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes	PI.1	(AZ)	
2.	Prepare y aplique el respectivo cuestionario de Control Interno.	PI.2	(AZ)	
3.	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	PI.3	(AZ)	
4.	Compruebe el calendario de entregas de materia prima con las entregas reales reportadas y determine causas y efectos relacionados con los hechos encontrados.	PI.4	(AZ)	
5.	Seleccione una muestra representativa de los materiales que conforman los grupos de Inventarios de Materiales	PI.5	(AZ)	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 12 de noviembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda
Narrativa de la Entrevista
Proceso: Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PI.1
1/3

Entrevistado: Sr. Edison Páez
Cargo: Asistente Contable
Entrevistador: Aracely Zapata
Día Previsto:
Hora Solicitada: 9h00 a.m.
Lugar: Fábrica Juris Cía. Ltda
Teléfono: 2590860/2593024

- **Objetivo de la Entrevista:** Determinar el proceso de los inventarios
- **Tiempo estimado:** 1 hora
- **Inventarios:**

Indicó que el Jefe y el personal de la Bodega de suministros recibe los materiales con los documentos indicados, una vez que ha sido aprobada su compra, estos documentos son:

- Orden de compra emitida por Fábrica Juris
- Guía de remisión del Proveedor
- Certificados de calidad en los productos que aplique (Certificado de análisis) tales como:

Condimentos, almidón de papa, almidón de yuca, proteína aislada de soya, tari k7, tari p 22, tari s70, tarisol fresh, caragel, sabor a pollo, sabor a cerdo, humo goldn brown.

Cuando se ingresa la mercadería a la Bodega de Suministros puede haber faltantes o sobrantes, porque el proveedor no puede entregar el total de la mercadería solicitada en ese momento, sino que entregará varios días después; se contemplará la opción de controlar en el sistema la cantidad física que ingresa a Suministros vs. la Cantidad de la Orden de Pedido.

En el momento previo de aceptar la recepción de la mercadería, el personal verificará las siguientes condiciones:

- Cantidad recibida dependiendo de la orden de compra
- Condiciones en las que llega los materiales e insumos (embalajes, sellados, si están bien apilados)

No se aceptará ingredientes, insumos o materias, que vengan sin ningún tipo de información como Fichas técnicas, hojas de seguridad, rotulación.

Los productos químicos deben venir en sus envases originales, identificados y asegurados para evitar derrames en cualquier momento.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 26 de noviembre de 2009

ASIENTO CONTABLE DE INGRESO DE MATERIALES

-X-

INVENTARIO SUMINISTROS Y MATERIALES	XXXX
*INVENTARIO EN TRÁNSITO SUMINISTROS Y MATERIALES	XXXX

P/R Ingreso de Mercadería a Bodega de Suministros

* Esta cuenta es transitoria y se cerrará el momento de contabilizar la factura en el módulo De Cuentas por pagar

Los materiales e insumos se solicitan según las necesidades de los departamentos en base a un pedido.

Con la información almacenada en el pedido se procede a descargar del sistema y entrega física de los materiales imprimiendo una nota de entrega, que sirve de constancia

ASIENTOS DE INGRESO DE MATERIA PRIMA

-X-

INVENTARIO MATERIA PRIMA BODEGA MATRIZ	XXXX
*INVENTARIO EN TRÁNSITO MATERIA PRIMA	XXXX

P/R Ingreso de materia prima Bodega Matriz

-X-

INVENTARIO MATERIA PRIMA BODEGA CARCELEN	XXXX
*INVENTARIO EN TRÁNSITO MATERIA PRIMA	XXXX

P/R Ingreso de materia prima Bodega Carcelén

-X-

INVENTARIO MATERIA PRIMA BODEGA ELOY ALFARO	XXXX
*INVENTARIO EN TRÁNSITO MATERIA PRIMA	XXXX

P/R Ingreso de materia prima Bodega Eloy Alfaro

* Esta cuenta es transitoria y se cerrará el momento de contabilizar la factura en el módulo de Cuentas por pagar

Si la carne no tiene las características que solicitó la fábrica o se encuentra en mal estado inmediatamente se devuelve al proveedor.

El descargo de la materia prima será por medio de una transferencia a las diferentes bodegas.

Cuando el producto ya esta empacado, etiquetado y codificado se considera producto terminado, y se descarga de empaque.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 12 de Noviembre de 2009

ASIENTO CONTABLE PRODUCTO TERMINADO

3/3

	- X -		
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		XXXX	
INVENTARIO BODEGA PRODUCTO TERMINADO EMPAQUE			XXXX

Al momento que se consume el producto terminado sea por venta o autoconsumo se cierra el inventario

ASIENTO CONTABLE DEL CIERRE DE INVENTARIOS

	- X -		
COSTO DE VENTAS		XXXX	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			XXXX
CLIENTES		XXXX	
VENTAS			XXXX

Mencionó también que no tiene un manual en donde se le especifique políticas, funciones a las cuales esta a cargo

COMENTARIOS: Podemos observar que el proceso de adquisición e ingreso de inventarios a la empresa esta muy bien controlado, sin embargo al momento de realizar el análisis del cierre contable de inventarios existe demora, porque se genera un solo asiento contable de ventas e inventarios, es decir el asistente contable encargado de inventarios no puede cerrar en el sistema hasta que no lo haga el encargado de ventas **HI.1**
No se tiene manual de inventarios **HI. 2**

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 12 de noviembre del 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda
Cuestionario de Control Interno
Inventarios
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PI.2

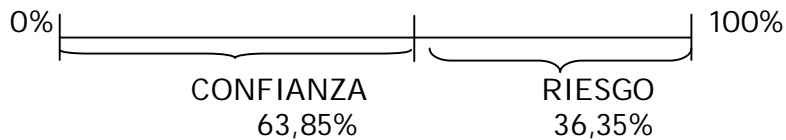
FUNCIONARIO: Sr. Edison Páez
CARGO: Asistente Contable
FECHA: 15 de noviembre del 2009

Nº	Pregunta	Si	No	N/A	Pond	Calf	Observación
1.	¿Cuenta la compañía con sistemas de registros que permitan generar reportes auxiliares de inventarios que detallen las existencias al cierre de cada periodo?	X			10	7	En ocasiones dan información errónea
2.	¿Se utiliza un método de inventarios permanente para el control y registro de los mismos?	X			10	10	
3.	¿Se realizan inventarios físicos mensuales para determinar las diferencias con el sistema?	X			10	10	
4.	¿Permite el sistema de producción de la Fábrica verificar la transformación de las materias según proceso productivo?	X			10	8	A veces se cuelga el sistema
5.	¿Se encuentran escritos los procedimientos de producción?		X		10	0	
6.	¿Se almacenan las existencias de forma ordenada?	X			8	7	
7.	¿Existe una persona encargada de verificar las existencias en el almacén?	X			7	6	Es un asistente contable
8.	¿Existe autorizaciones para realizar ajustes a los inventarios?	X			8	5	A veces
9.	¿Existe un sistema de costos en la Fábrica?		X		10	0	Recién lo están implementando
					83	53	
Fecha: 15 de noviembre del 2009				Elaborado por: AZ Supervisado por: PZ			



Puntaje Obtenido en el cuestionario = 53

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}} \times 100 = \frac{53}{83} \times 100 = 63,85\%$$



CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL
Inventarios

Riesgo de control = Puntaje optimo – Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% - 63,85%

Riesgo de control = **36,35%**

Nivel de confianza=**63,85%**

RIESGO DE CONTROL	
RIESGO	%
ALTO	76%-95%
MODERADO ALTO	67%-75%
MODERADO MEDIO	60%-66%
MODERADO BAJO	51%-59%
BAJO	15%-50%

COMENTARIOS:

Elaborado por: Aracely Zapata
Supervisado por: Dr. Pedro Zapata
Fecha: 15 de noviembre del 2009



Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó al proceso, se puede determinar que el riesgo inherente es de 30 % (riesgo bajo) considerando las siguientes variables:

Complejidad del proceso, pues se tienen que realizar varias actividades.

Variables externas propias del sistema que no las podemos controlar como factores climáticos que alteren la salud de los animales que se necesitan para fabricar el producto juris.

Problemas de carreteras que limiten la entrega oportuna de los materiales e insumos.

Factores políticos, económicos uno de ellos es la disminución a la importación que varíen el precio de insumos y por ende de materia prima, entre otros.

Lo que implica que el **proceso de inventarios** tiene un nivel de confianza de 63,85% (moderado - medio) y presenta debilidades en sus controles internos en un 36,35% (riesgo bajo), lo cual implica que se debe mejorar e implementar controles que permitan optimizar los resultados del mismo.

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría y es del 40% (riesgo bajo), considerando entre otros los siguientes puntos:

- La Empresa cuenta no con controles internos para cada actividad, manuales, instructivos y políticas que permiten obtener una evidencia suficiente, competente y con mayores índices de confianza.
- La experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Evaluación del Riesgo de Control
Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

Pl.3
3/3

Riesgo de Auditoría

Según los porcentajes determinados tras el análisis a la empresa y al proceso de inventarios, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente * Riesgo de control * Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= $(0.30 * 0.36 * 0.40) * 100\%$

Riesgo de Auditoría= 4,32%

El cálculo realizado demuestra que hay un riesgo mínimo bajo de que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la empresa y el proceso examinado.

COMENTARIOS:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de noviembre del 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Inventarios
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PI.4
1/1

PROCESO N 1 ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N 1

Compruebe el calendario de entregas de materia prima con las entregas reales reportadas y determine causas y efectos relacionados con los hechos encontrados.

Aplicación

Con los calendarios de entrega de materia prima programados y los reportes reales de ingresos, se procedió a evaluar las diferencias y causas reportadas. Los reportes fueron entregados por el Ing. Wilmer Padilla (Jefe de Planta)
 Los calendarios son diseñados anualmente y revisados cada mes.

Aplicados los procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de entrega reales}}{\text{Número de entregas programadas}}$$

360 veces/360 veces= **100%** de entregas satisfactorias

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de noviembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PI.5
1/1

PROCESO N 1 CLASIFICACIÓN DE INVENTARIOS

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N 1

Seleccione una muestra representativa de los materiales que conforman los grupos de Inventarios de Materiales

Aplicación

Algunos grupos de inventarios se encuentran en desorden en la cuenta contable del grupo de materiales de limpieza se encuentran artículos de computación. La clasificación de inventarios fue entregada por el Sr. Edison Páez (Asistente Contable)

HI. 3

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de grupos de inventarios revisados}}{\text{Total grupos de inventarios}}$$

15/18 veces= **83%** coincide el grupo de inventarios con los materiales asignados y el **17%** no coincide

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de noviembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HI. 1

PROCESO N 1. Narrativa de la Entrevista

PROCEDIMIENTO N 1 Indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes del proceso de inventarios

a) Condición

Existen retrasos en el cierre contable de los inventarios porque se realiza un solo asiento con las ventas.

b) Criterio

Cada cuenta contable debe tener un cierre individual para que no exista demora y retrasos con la contabilización por el personal del departamento de contabilidad para realizar con mayor rapidez los Estados Financieros.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de inventarios nos informa que siempre ha tenido retrasos por el cierre contable de la cuenta que esta a su cargo debido a que debe esperar que termine las ventas para el concluir con su contabilización.

d) Efecto

Al no tener un cierre individual de las cuentas existe demora en la presentación de los Estados Financieros por lo que debilita el control de las mismas al verificar si el cierre se lo hizo de manera correcta o toca realizar ajustes contables.

e) Conclusión

El proceso de inventarios tiene un retraso en el cierre contable que se realiza cada fin de mes, esto se debe porque no existe un cierre individual entre ventas con inventarios.

f) Recomendación

Realizar cierres individuales entre ventas e inventarios.

Efectuar revisiones mensuales con todas las cuentas contables para determinar posibles falencias.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 16 de noviembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HI. 2

PROCESO N 1. Narrativa de la Entrevista

PROCEDIMIENTO N 1 Indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes del proceso de inventarios

a) Condición

Se solicitaron los manuales de procesos de inventarios, encontrando que en la Fábrica no tienen.

b) Criterio

Toda empresa debe tener manuales de procesos para que los trabajadores tengan una guía de consulta, se rijan a las políticas establecidas en los mismos y se determinen las funciones que deben realizar.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de inventarios dice que realiza sus funciones en base a los años de experiencia ya que nunca ha existido un manual que le indique lo que debe realizar

d) Efecto

Al no existir manuales de procesos, no se tienen políticas establecidas que deben cumplir el encargado de inventarios lo cual no solo afecta a esa área, sino que se puede hacer pensar al personal externo que todas las actividades se encuentran realizadas de forma equivocada concluyendo que el personal no se preocupa por mejorar la calidad de los procesos.

e) Conclusión

El proceso de Inventarios no se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas porque Juris no posee manuales de procesos ocasionando una descripción inadecuada de las características que se deben realizar.

f) Recomendación

Realizar una reunión con todo el personal de contabilidad para establecer claramente las funciones y responsabilidades.

Realizar una evaluación de las funciones que realiza cada asistente para determinar su cumplimiento.

Contratar a personal externo para que trabaje con los asistentes y puedan elaborar los manuales

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 16 de noviembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Inventarios
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HI. 3

PROCESO N 1. CLASIFICACIÓN DE INVENTARIOS

PROCEDIMIENTO N 1 Seleccione una muestra representativa de los materiales que conforman los grupos de Inventarios de Materiales

a) Condición

Los materiales se encuentran distribuidos de manera errónea en los diferentes grupos de inventarios

b) Criterio

Cada material debe cumplir una especificación en común que unifique varios de los mismos en un grupo de inventario para que sea más fácil su identificación y su valoración.

c) Causa

Las diferentes agrupaciones de inventarios de la Fábrica están en una clasificación equivocados es decir el cable de computadora se encontró en el grupo de materiales de limpieza.

d) Efecto

Al no tener una clasificación de inventarios bien depurados existen errores en la valoración de los mismos por lo que para la persona encargada de inventarios es difícil cuadrar los reportes del sistema vs lo que se tiene físicamente.

e) Conclusión

La Empresa no tiene una depuración correcta de sus inventarios por lo que es difícil su valoración y su identificación en el sistema con la contabilidad.

f) Recomendación

Realizar una correcta depuración de los inventarios con las personas involucradas en el manejo de los inventarios (bodeguero, asistente contable)

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 16 de noviembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda
Programa de Auditoría Fase III
Proceso: Cuentas por Cobrar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PAB-1

OBJETIVOS:

- Evaluar el sistema de control interno aplicado a las cuentas por cobrar.
- Determinar la existencia y derechos de la empresa sobre las cuentas por cobrar.
- Determinar el riesgo de control de las cuentas por cobrar.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB .	OBSERVACIÓN
1.	Solicitar por medio de una carta la base legal (manuales, políticas, instructivos, etc.) aplicables a las cuentas por cobrar.	B.1	(AT)	
3.	Realice un extracto de la base legal de cuentas por cobrar, tomando en cuenta los aspectos más importantes.	B.2	(AT)	
4.	Realice un flujograma en el que se grafique el proceso de cuentas por cobrar de la empresa.	B.3	(AT)	
5.	Evalué el sistema de control interno comparando el flujograma de la empresa con el correcto y determinando las ineficiencias existentes.	B.4	(AT)	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 24 de noviembre de 2009



B.1

Quito, 24 de noviembre de 2009

Lic.
Carlos Carrillo
CONTADOR GENERAL
FÁBRICA JURIS CIA LTDA
Presente

Con el propósito de realizar el trabajo de auditoría al proceso de cuentas por cobrar, solicito que autorice a la persona encargada para que se nos entregue la base legal que corresponde a Cuentas por cobrar, con el propósito de conocer el manejo de la misma y proceder con la respectiva auditoría.

Gracias por la atención.

Atentamente,

Aracely Zapata
Auditores Independientes

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 24 de noviembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Base Legal
Proceso: Cuentas por Cobrar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

B.2
1/2

Se ha revisado la base legal en lo que respecta a las cuentas por cobrar. Y se obtuvo la siguiente información relevante:

Poseen un procedimiento de calificación y aprobación de clientes:

OBJETIVO

Describir las actividades requeridas para realizar la calificación y aprobación de clientes así como también la definición de las condiciones de venta para establecer la relación comercial referente a precios, descuentos, formas de pago, cupos de cartera, sistema de reabastecimiento, garantías y cubrimiento del sistema de calidad sobre los productos.

ALCANCE

Aplica a todos los procesos de calificación y aprobación de clientes potenciales con cuales se busque iniciar una relación comercial vinculada a la comercialización de nuestros productos.

PROCEDIMIENTOS

En el momento en que un cliente potencial solicite iniciar una relación comercial con la empresa, se debe ingresar a la Base de Datos de Clientes detallando en forma clara la información solicitada junto con los comentarios y apreciaciones pertinentes del cliente por parte del ejecutivo de ventas.

La información detallada en la solicitud de crédito se somete a análisis y verificación de la misma, luego con dicha información se establecerá el cupo de cartera sugerido.

Realizada la verificación de datos se debe aprobar o rechazar la solicitud, comunicando al cliente los resultados y condiciones establecidas.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 24 de noviembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda
Base Legal
Proceso: Cuentas por Cobrar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

B.2
2/2

El asistente contable encargado de cuentas por cobrar procederá a abrir la correspondiente Hoja de vida por cliente.

La composición de la liquidación de cobros es la siguiente:

- Efectivo
- Cheque
- Transferencias Bancarias
- Retención en la Fuente
- Notas de Crédito
- Notas de Débito

COMETARIO: En el proceso de cuentas por cobrar no existe una actualización de la base de datos de clientes por lo que constan algunos que ya no adquieren el producto.

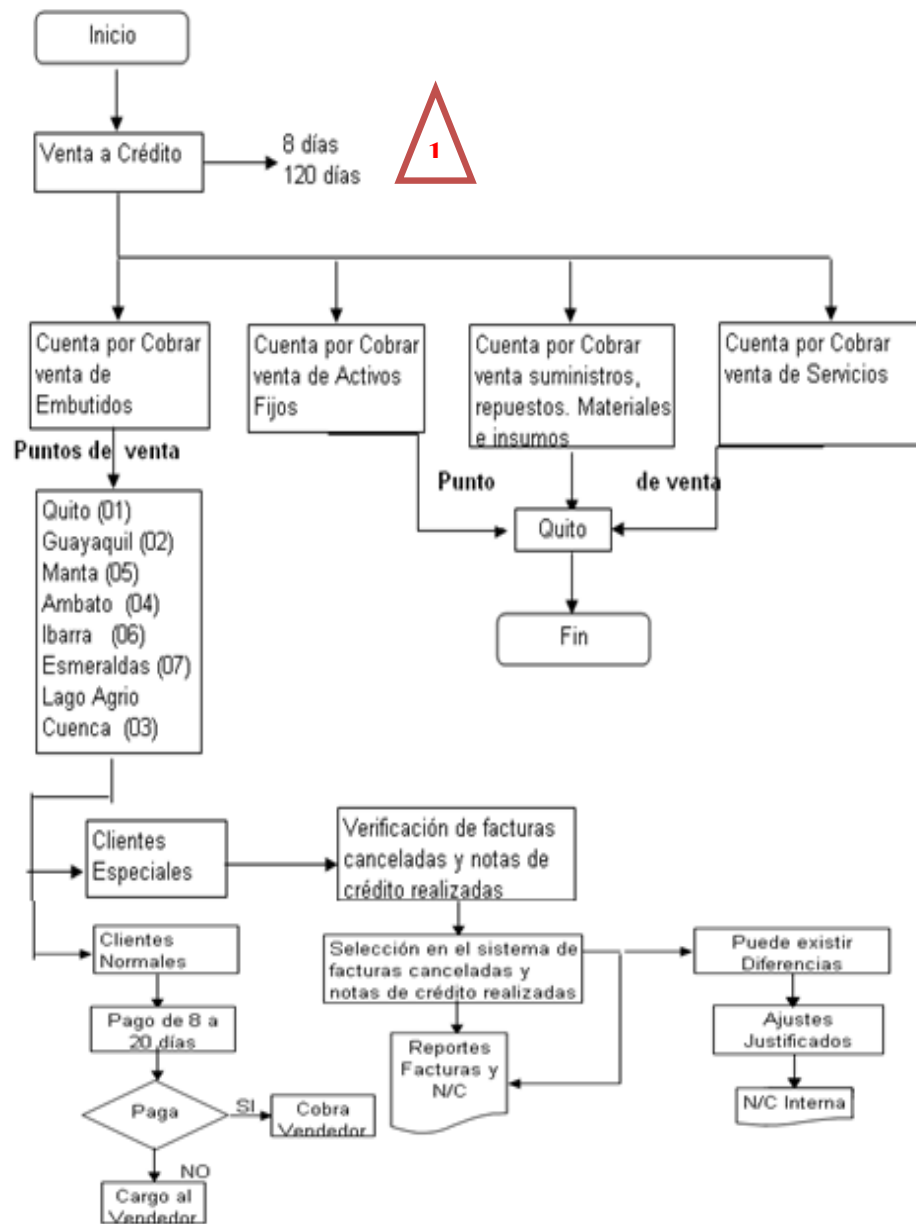
HB.1

Elaborado por: AZ

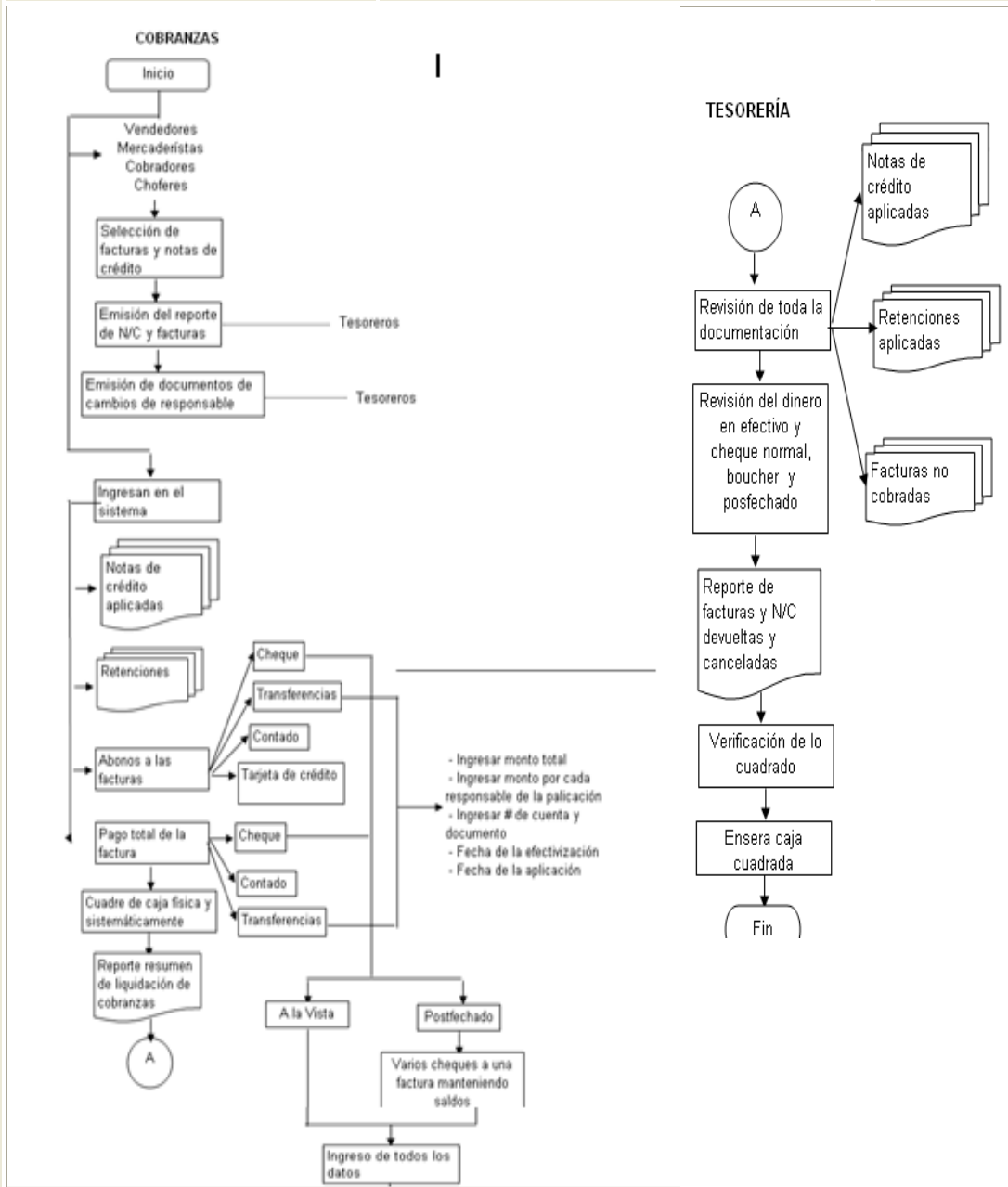
Supervisado por: PZ

Fecha: 24 de noviembre de 2009

CUENTAS POR COBRAR



Elaborado por: AZ
 Supervisado por: PZ
 Fecha: 24 de noviembre de 2009



Comentarios:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 24 de noviembre del 2009



Al realizar el análisis respectivo al proceso de cuentas por cobrar de la fábrica se pudo constatar que no existe un control riguroso en este sentido.

No se realiza un análisis minucioso para otorgar crédito al cliente potencial, el mismo que consiste en obtener la mayor información posible para calificar al cliente, dentro de estos procedimientos deberían estar:

1. Obtención de un reporte de información crediticia en el Buró de Crédito.
2. Referencias Comerciales
3. Garantías que respalden los créditos concedidos.
4. Elaboración de una hoja de vida del cliente, la misma que no está actualizada continuamente para mantener un listado de clientes calificados con los que la empresa mantendrá relaciones comerciales.

Si existirían estos procesos no existirían clientes fugados.

El período de cobro de las cuentas por cobrar es de 8 a 120 días plazo pero en muchas ocasiones los clientes especiales (Supermaxi, Magda Espinosa, AKI) pasan del tiempo establecido ocasionando falta de liquidez en la fábrica.

Es importante recalcar que el archivo referente a este procedimiento no está muy bien organizado, no es de fácil acceso y entendible para personas externas que deseen obtener información acerca de este proceso ya que se realizan notas de crédito internas que muchas veces no se saben la razón de su procedencia.

No se contabilizan los anticipos de los clientes por un pago previo para separar la mercadería esto se da en época navideña, por lo que al final cuando el cliente liquida su pago no se determina a cuál anticipo está cancelando.

Con los antecedentes indicados y con el análisis de flujo de procesos se puede determinar un **nivel de confianza moderado** por lo que se procederá a realizar una mayor cantidad de pruebas de cumplimiento.

COMENTARIOS:

Los clientes especiales no cumplen con el período establecido para el pago. **HB2**

Elaborado por: AZ

Supervisado por: PZ

Fecha: 24 de noviembre del 2009



PROCESO N 1. Base Legal de Cuentas por Cobrar

PROCEDIMIENTO N 1 Investigue el proceso de cuentas por cobrar

a) Condición

En el proceso de cuentas por cobrar no existe una actualización de la base de datos de clientes por lo que constan algunos que ya no adquieren el producto.

b) Criterio

Anualmente se debe realizar una revisión y depuración de la lista de los clientes para determinar la cantidad de los mismos, el aporte económico que dan a la fábrica por la compra del producto.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de cuentas por cobrar nos informa que desde que está ejerciendo ese puesto (4años) nunca a realizado una depuración de los mismos ocasionando aumento al sistema de las listas de los clientes.

d) Efecto

Al no tener un depuración de los clientes existe una acumulación de información que interviene con el sistema haciéndolo más lento, ocasionando en los vendedores equivocaciones por la selección de códigos ya que cada cliente tiene uno, obstruye información real presentada al Subgerente.

e) Conclusión

El proceso de cuentas por cobrar no tiene una depuración periódica de la base de clientes por lo que no se tiene una información real de la cantidad de los mismos que compran producto a la Fábrica.

f) Recomendación

Realizar depuración de clientes periódicamente.

Efectuar revisiones mensuales de la base de clientes.

Determinar el monto y cantidad de ventas que se realizan a cada cliente

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 25 de noviembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Cuentas por Cobrar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HB. 2

PROCESO N 1. Evaluación del control Interno mediante el Flujograma del proceso de Cuentas por Cobrar

PROCEDIMIENTO N 1 Diagrame el proceso de cuentas por cobrar y determine su riesgo de control

a) Condición

El cobro para los clientes pequeños son de 20 días mientras que los grandes clientes son hasta 120 días los mismos que no cumplen con su período para el pago.

b) Criterio

Toda empresa debe tener como política de cobro el plazo de pago de clientes para que se pueda programar como administrar el dinero que va obtener una organización mediante el tiempo.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de cuentas por cobrar nos informa que siempre con los grandes clientes no se ha llegado a una negociación para el pago por la compra de su producto ya que los mismos objeccionan que sino esperan el pago terminarán con el contrato de compra.

d) Efecto

Al no tener una política clara de cobro la Fábrica en muchas ocasiones ha tenido problemas de liquidez, lo mismo que ocasiona que tengan que realizar descuentos por pronto pago asumiendo ellos la pérdida.

e) Conclusión

Los clientes grandes (Supermaxi, Megamaxi, AKI, Magda Espinosa) no respetan la política de cobro que tiene la fábrica con ellos por lo que ocasiona problemas de liquidez para la misma.

f) Recomendación

Realizar una nueva negociación con los clientes y llegar a un acuerdo para la nueva política de cobro.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 25 de noviembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Programa de Auditoría Fase III
Proceso: Cuentas por Pagar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PAP-1

OBJETIVOS:

- Obtener información general del proceso de cuentas por pagar.
- Conocer específicamente las actividades realizadas en este proceso
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso
- Determinar el cumplimiento del pago con las organizaciones de control

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB	OBSERVACION
1.	Prepare una narrativa del proceso de compras	PP.1	(AZ)	
2.	Evalué el sistema de control interno comparando la narrativa de la empresa con el correcto y determinando las ineficiencias existentes.	PP.2	(AZ)	
3.	Revisar los contratos de todos los proveedores que tiene la Fábrica	PP.3	(AZ)	
4.	Determinar monto pagado por concepto de multas y otras sanciones por incumplimiento con SRI, IESS, Ministerio de Trabajo	PP.4	(AZ)	
5.	Solicitar declaraciones hasta la fecha para determinar posibles sustitutivas o rectificatorias.	PP.5	(AZ)	
6.	Verificar grado de cumplimiento de obligaciones ante el IESS y el Ministerio de Trabajo a través de consultas en páginas web de estas organizaciones.	PP.6	(AZ)	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



El proceso operativo de cuentas por pagar se realiza de la siguiente manera:

La unidad de recepción de la fábrica recibe la factura por la adquisición de un bien o servicio, la ingresa en el sistema, emite un detalle de las facturas nacionales o del exterior y entrega a contabilidad (Edison Páez) con una acta recepción, en donde se revisa los documentos como son: ordenes de compra, contratos, facturas y firmas autorizadas, si el trámite no contiene todos estos requisitos, se devuelve al proveedor, cuando los trámites se encuentran con la documentación solicitada se contabiliza, y se procesan en el sistema liquidando los anticipos entregados. Después la factura pasa por la revisión de los impuestos (David Figueroa), donde realiza las retenciones de ser el caso y las contabiliza. El contador general revisa el asiento contable si es conforme elabora la propuesta de pago, posteriormente envía las facturas y la documentación necesaria al departamento de tesorería, revisa todo y procede a la respectiva transferencia y acreditación en las cuentas correspondientes.

FORMATO DE ACTA DE ENTREGA DE RECEPCION A CONTABILIDAD

DESTINATARIO: CONTABILIDAD
TIPO DE DOCUMENTO: FACTURAS

CODIGO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	Nº DE DOCUMENTO	FECHA DE DOCUMENTO	RECIBIDO DE

La base de información con la que inicialmente funciona Cuentas por Pagar, se fundamenta en la información de la base de datos general de proveedores, la cual se presenta a continuación

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



BASE DE DATOS GENERAL DE PROVEEDORES

RAZON SOCIAL:

RUC:

DIRECCIÓN:

Provincia

Ciudad

TELEFONO:

TIPO PERSONERIA Natural / Sociedad / Especial

Posee Autorizacion Si No

Liquidación de compra de Bienes o Prestación de servicios

Comprobante	Autorización	Serie	Nun Inicial	Nun Final	Validez
Factura					
Nota de Credito					
Nota de Debito					
Nota de Venta					

Todos los campos de esta tabla son obligatorios, cabe resaltar que la información de los comprobantes se alimentara con las facturas del proveedor

Al definir el tipo de contribuyente se especifica las tablas de retenciones:

TABLAS DE RETENCIONES

RENTA

TIPO PERSONERIA	Natural	Sociedad	Especial
Bienes	1%	1%	1%
Servicios	2%	2%	2%
Honorarios	8%	N/A	N/A
Arriendos	8%	8%	8%

IVA

TIPO PERSONERIA	Natural	Sociedad	Especial
Bienes	30%	30%	N/A
Servicios	70%	70%	N/A
Honorarios	100%	N/A	N/A
Arriendos	100%	70%	N/A

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



Al momento de ingresar los valores en las casillas de las bases, se determina el código de casillero del Impuesto, que se utiliza tanto para el anexo, como para la declaración, al escoger el código se determina el asiento contable, por revisión se procedió a desarrollar una lista de las posibles adquisiciones de Servicios; ya que en esta categoría se divide en cuatro grupos de retenciones, una por servicio en general, transporte, arriendo, honorarios y donaciones, por lo que se debe elegir una de estas para realizar tanto el asiento contable, como el cálculo de los porcentajes de retención:

Compra de bienes Exentas de Retención y las no exentas

En las compras exentas de retención en bienes tenemos:

Primer caso:

	BIENES	Clasificación	Porcentaje
Base 0%		base exenta	0%
Base 12%		base exenta	0%
IVA		IVA exenta	0%

compra de bienes EXENTOS retencion fuente

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

PROVEEDORES NACIONALES

Segundo caso:

	BIENES	Clasificación	Porcentaje
Base 0%		base exenta	0%
Base 12%		base exenta	0%
IVA		IVA NO exento	30%

compra de bienes NO EXENTOS retencion fuente

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 30% IVA

PROVEEDORES NACIONALES

En el caso de compras de Bienes no exento de retención tenemos:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



COMPRA BIENES PERSONA NATURAL Y SOCIEDAD CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION
IVA COMPRAS

RETENCION DEL 1% RENTA
RETENCION DEL 30% IVA
PROVEEDORES NACIONALES

COMPRAS BIENES PERSONA NATURAL Y SOCIEDAD SIN IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

RETENCION DEL 1% RENTA
PROVEEDORES NACIONALES

COMPRAS BIENES CONTRIBUYENTE ESPECIAL CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION
IVA COMPRAS

RETENCION DEL 1% RENTA
PROVEEDORES NACIONALES

COMPRAS BIENES CONTRIBUYENTE ESPECIAL SIN IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

RETENCION DEL 1% RENTA
PROVEEDORES NACIONALES

En la compra de servicios tenemos exentas y no exentas de retención:

Servicios Exentos de retención:

Primer Caso:

	SERVICIOS	Clasificación	Porcentaje
Base 0%		base excenta	0%
Base 12%		base excenta	0%
IVA		IVA excento	0%

compra de SERVICIOS EXENTOS retencion fuente

CUENTA LIBRE ELECCION
IVA COMPRAS

PROVEEDORES NACIONALES

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



Segundo Caso:

	SERVICIOS	Clasificación	Porcentaje
Base 0%		base exenta	0%
Base 12%		base exenta	0%
IVA		IVA NO exento	70%

compra de SERVICIOS NO EXENTOS retencion fuente

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 70% IVA

PROVEEDORES NACIONALES

Retenciones de Servicios no Exentas

En caso de SERVICIOS EN GENERAL

COMPRA SERVICIOS PERSONA NATURAL Y SOCIEDAD CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 2% RENTA

RETENCION DEL 70% IVA

PROVEEDORES NACIONALES

COMPRAS SERVICIOS PERSONA NATURAL Y SOCIEDAD SIN IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

RETENCION DEL 2% RENTA

PROVEEDORES NACIONALES

COMPRAS SERVICIOS CONTRIBUYENTE ESPECIAL CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 2% RENTA

PROVEEDORES NACIONALES

COMPRAS SERVICIOS CONTRIBUYENTE ESPECIAL SIN IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

RETENCION DEL 2% RENTA

PROVEEDORES NACIONALES

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



SERVICIOS DE TRANSPORTE

TRANSPORTE TERRESTRE SIN IVA (PERSONA NATURAL, SOCIEDAD, ESPECIAL)

CUENTA LIBRE ELECCION

RETENCION DEL 1% RENTA
PROVEEDORES NACIONALES

TRANSPORTE AEREO CON IVA (PERSONA NATURAL, SOCIEDAD)

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 1% RENTA
RETENCION DEL 70% IVA
PROVEEDORES NACIONALES

TRANSPORTE AEREO CON IVA (ESPECIAL)

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 1% RENTA
PROVEEDORES NACIONALES

SERVICIO DE ARRIENDO

No existe Arriendo para sociedades que no tenga el IVA

ARRIENDOS PERSONA NATURAL CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 8% RENTA
RETENCION DEL 100% IVA
PROVEEDORES NACIONALES

ARRIENDOS SOCIEDAD CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 8% RENTA
RETENCION DEL 70% IVA
PROVEEDORES NACIONALES

ARRIENDOS CONTRIBUYENTE ESPECIAL CON IVA

CUENTA LIBRE ELECCION

IVA COMPRAS

RETENCION DEL 8% RENTA
PROVEEDORES NACIONALES

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa
Proceso: Cuentas por pagar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP.1
7/8

HONORARIOS

No existen honorarios para sociedades, ya que son considerados como otros servicios, tanto en sociedad como en contribuyente especial, todos los honorarios profesionales gravan IVA.

Los códigos de retenciones en la fuente igual esta determinados por la retención, en el momento de definir el tipo de bien o servicio, exento o NO exento se procede a llenar dicho código, con las especificaciones de los códigos según su categoría de actividad

En cualquiera de los casos donde exista un base 12%, el código de crédito tributario es 1, con la elección de las posibilidades descritas, en caso de que no exista base 12%, será el código 2

En enlace con IMPORTACIONES, está atado al número de embarque. Las liquidaciones de viaje, puede ser llenada de forma libre, es decir, los campos se digitan manualmente, y no alimentados de la base de proveedores ya que dicha información es para control interno de la compañía, mientras que el SRI, necesita que la misma, sea tratada como una liquidación de prestación de servicios o compra de bienes, por lo que se debe considerar este detalle para su registro y contabilización, es decir lleva el número secuencial de la liquidación de viaje que se maneja es la información del empleado, la que iría en el anexo transaccional simplificado, es decir: cédula, Liquidación de Bienes o Servicios, Serie, Secuencial, Autorización, Validez, entre otros

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa
Proceso: Cuentas por pagar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP.1
8/8

Notas de Crédito Internas

Se procede de la misma manera que el ingreso actual de las N/C, pero con la consideración que el ingreso, la aplicación y la impresión se realiza en una sola ventana.

El anticipo puede ser aplicado a varias facturas o a una sola sin restricción, además se considerara también la información de cartera, ya que las cadenas facturan ciertos rubros que son cruzadas con la cartera a la fecha del ingreso pendiente, por lo que se puede proceder a cancelarlas con las cuentas que están pendientes de cobro.

Las políticas de pago que tienen con los proveedores de materia prima es de 45 días

COMENTARIO: No existe mayor plazo para el pago con proveedores ya que sino pagan a tiempo les suspenden la materia prima fundamental para su producción **HPP**

1

Elaborado por: Aracely Zapata
Supervisado por: Dr. Pedro Zapata
Fecha: 03 de diciembre de 2009



Al realizar el análisis respectivo al proceso de cuentas por pagar de la fábrica se pudo constatar que si existe un control riguroso en este sentido.

Se realiza un análisis minucioso para determinar el tipo de personería jurídica que es el proveedor, el mismo que consiste en obtener la mayor información posible para calificar al mismo, dentro de estos procedimientos están:

1. Estados de cuenta del proveedor.
2. Reportes de notas de crédito realizadas por el proveedor.
3. Reportes de retenciones que se realizan al proveedor.
4. Elaboración de un detalle del proveedor la misma que está actualizada continuamente para mantener un listado óptimo de plazos para pagos, que bien o servicio se concede para que la empresa mantenga relaciones comerciales.

Al existir estos reportes para que se paguen oportunamente al proveedor no existen reclamos de los mismos.

Es importante recalcar que no existe un manual de procesos de cuentas por pagar.

Con los antecedentes indicados y con el análisis de la narrativa se puede determinar un **nivel de confianza bajo** por lo que se procederá a realizar una menor cantidad de pruebas de cumplimiento.

COMENTARIOS:

El proceso de cuentas por pagar no tiene un manual de procesos que le permita identificar sus procesos **HPP. 2**

Elaborado por: AZ

Supervisado por: PZ

Fecha: 03 de noviembre del 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Procedimiento
Proceso: Cuentas por Pagar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP.3
1/1

**PROCESO N 1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE
 PROVEEDORES**

HALLAZGOS

PROCEDIMIENTO N 1

Revise contratos con todos los proveedores y determine la legalidad y veracidad

Aplicación

Sr. Edison Páez, asistente contable encargado de almacenar los contratos de los proveedores procedió a la entrega de todos los contratos realizados con proveedores.

Donde se nos informó los nuevos contratos realizados y aquellos que constituyen proveedores permanentes de la fábrica y que mantienen cláusulas especiales

El contrato que no se encontró y no estaba es el que se tiene con la vigilancia (guardias de seguridad)

HPP. 3

CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Total contratos revisados}}{\text{Total contratos recibidos}}$$

79/80 = 99% contratos son legítimos y legalizados
 1% no se encuentra legalizado

Elaborado por: AZ
Supervisado por: AZ
Fecha: 03 de diciembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda
Disposiciones de los Organismos Regentes
Proceso: Cuentas por Pagar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP-4

MESES	MONTO POR MULTAS Y SANCIONES DE LOS ORGANISMOS REGENTES					
	SRI	IESS	MINISTERIO DE TRABAJO	SUPERINTENDENCIA DE CIAS.	MUNICIPIO	OBSERVACIONES
OCTUBRE	-	-	-	-	-	
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	
ENERO	-	-	-	-	-	
TOTAL	-	-	-	-	-	
PORCENTAJE %						
CONCLUSIÓN:	En la cuenta intereses, comisiones y multas no tienen valores por pagar la Fábrica está al día en el pago con los organismos de control				MARCAS:	Verificado según mayor general de la cuenta contable "intereses, comisiones, multas"

ELAB: AZ

FECHA: 03/12/09

SUPERV.: PZ

FECHA: 03/12/09



Fábrica Juris Cía. Ltda
Declaración de Impuestos
Proceso: Cuentas por Pagar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP-5

MESES	FECHA DE DECLARACIÓN SEGÚN EL RUC	FECHA DE PRESENTACIÓN	A TIEMPO	A DESTIEMPO	SUSTITUTIVA	RECTIFICATORIA	OBSERVACIONES
OCTUBRE	16/11/09	16/11/09	√	-	-	-	
NOVIEMBRE	16/12/09	16/12/09	√	-	-	-	
DICIEMBRE	16/01/10	16/01/10	√	-	-	√	* Diferencias en Bases Imponibles
ENERO	16/02/10	16/02/10	√	-	-	-	
TOTAL			4	-	-	-	
PORCENTAJE %			100%	0%	0%		
CONCLUSIONES	-De cuatro declaraciones todos han sido realizado a tiempo -De cuatro declaraciones solo 1 ameritan rectificatoria equivale a un 10% de error en la declaración				MARCAS: 7	Cotejado según declaraciones de impuestos archivados en la empresa	
					ELAB: AZ	FECHA: 03/12/09	
					SUPERV.: PZ	FECHA: 03/12/09	



Fábrica Juris Cía. Ltda
Nivel de Cumplimiento con Organismos Regentes
 Proceso: Cuentas por Pagar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP-6

ORGANISMOS REGENTES	AL DÍA	EN MORA/ MULTA	OBSERVACIONES
SRI	√	-	* En lista blanca
IESS	√	-	* Confirmado página web
MINISTERIO DE TRABAJO	√	-	* Registro de Cumplimiento
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	√	-	* Certificado de Cumplimiento
MUNICIPIO	√	-	* Consulta de pago de impuestos
TOTAL	5	0	
PORCENTAJE %	100%	0%	
CONCLUSIONES	- Se cumple en un 100% con las obligaciones de los organismos regentes.		MARCAS:

ELAB.: Aracely Zapata

FECHA: 31/01/10

SUPERV.: Dr. Pedro Zapata

FECHA: 31/01/10



Audidores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Indicadores de Gestión
Proceso: Cuentas por Pagar
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PP-7

PROCESO	REF	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0.10 - 0.50	0.51 - 0.90	0.91 - 1		
MULTAS SANCIONES DE ORGANISMOS REGENTES		Multas			√	-	* Es óptimo porque no se tienen por pagar multas, comisiones o intereses
		Intereses, Comisiones y Multas					
DECLARACIONES Y ANEXOS TRANSACCIONALES SRI		Declaraciones Correctas				3/4 = 0,75	* El indicador muestra un proceso aceptable pues de cuatro declaraciones 3 están correctas y 1 tiene diferencia en base imponible
		Declaraciones de Impuestos		√			
NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON ORGANISMOS REGENTES		Obligaciones Cumplidas			√	5/5 = 1	* Se ha cumplido con la totalidad de obligaciones con los organismos regente
		Obligaciones con Organismos Regentes					
CONCLUSIONES:		- De los indicadores 3 son favorables, uno tiene un nivel aceptable y se presenta un proceso deficiente					
			ELAB.: AZ			FECHA: 03/12/09	
			SUPERV.: PZ			FECHA: 03/12/09	



PROCESO N 1. Realice una narrativa para averiguar el proceso de Cuentas por Pagar

PROCEDIMIENTO N 1 Determine las posibles debilidades del proceso de cuentas por pagar

a) Condición

El pago para los proveedores de materia prima es máximo de 45 días los mismos que no esperan cobrar para enviar mayor mercadería.

b) Criterio

Toda empresa debe tener como política de pago el plazo promedio de cancelación para los proveedores pero teniendo en cuenta mayor rotación en el plazo promedio de cobro para tener liquidez y poder pagar a los mismos.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de cuentas por pagar nos informa que se ha tratado de negociar con los proveedores pero algunos se niegan a facilitar mayor plazo para poder pagar las obligaciones que se tiene con los mismos.

d) Efecto

Al no tener un mayor plazo para el pago a los proveedores comparado con el tiempo que se espera cobrar a los clientes ha tenido que realizar préstamos bancarios y poder cumplir con el pago a sus obligaciones, cancelando intereses para poder continuar fabricando su producto.

e) Conclusión

El plazo de pago para los proveedores es mucho menor en comparación con el cobro que tiene con sus clientes ocasionando gastos no previstos para seguir continuando con su producción y comercialización.

f) Recomendación

Buscar nuevos proveedores con mayor plazo para el pago pero con una buena calidad de materia prima.

Llegar a una nueva negociación con los actuales proveedores para que aumente su plazo de cancelación.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 04 de diciembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Cuentas por pagar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HPP. 2

PROCESO N 1. Narrativa del proceso de Cuentas por pagar

PROCEDIMIENTO N 1

Determinar el riesgo de control mediante la narrativa

a) Condición

Se solicitaron los manuales de procesos de cuentas por pagar, encontrando que en la Fábrica no tienen.

b) Criterio

Toda empresa debe tener manuales de procesos para que los trabajadores tengan una guía de consulta, se rijan a las políticas establecidas en los mismos y se determinen las funciones que deben realizar.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de cuentas por pagar dice que realiza sus funciones en base a los años de experiencia ya que nunca ha existido un manual que le indique lo que debe realizar

d) Efecto

Al no existir manuales de procesos no se tienen políticas establecidas que deben cumplir el encargado de compras lo cual no solo afecta a esa área, sino que se puede hacer pensar al personal externo que todas las actividades se encuentran realizadas de forma equivocada concluyendo que el personal no se preocupa por mejorar la calidad de los procesos.

e) Conclusión

El proceso de cuentas por pagar no se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas porque Juris no posee manuales de procesos ocasionando una descripción inadecuada de las características que se deben realizar.

f) Recomendación

Realizar una reunión con todo el personal de contabilidad para establecer claramente las funciones y responsabilidades.

Realizar una evaluación de las funciones que realiza cada asistente para determinar su cumplimiento.

Contratar a personal externo para que trabaje con los asistentes y puedan elaborar los manuales

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 04 de diciembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Cuentas por Pagar
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HPP. 3

PROCESO N 2. Evaluación y selección de Proveedores

PROCEDIMIENTO N 1

Revise contratos con todos los proveedores y determine la legalidad y veracidad

a) Condición

Falta contrato de los proveedores que ofrecen servicio de guardianía

b) Criterio

Toda empresa debe tener al día los contratos con los proveedores que brinden un bien o servicio con las respectivas cláusulas que se determinen en el mismo para su legalidad y veracidad.

c) Causa

Al no tener contratos del servicio de guardianía o se puede verificar si están cumpliendo con su trabajo, permitiendo que existan falencias en el mismo.

d) Efecto

Al no existir el contrato de proveedores al asistente contable encargado de almacenar los mismos tuvo una sanción del 10% de su sueldo, al realizar una auditoría se tuvo que avisar al Subgerente General la inexistencia de un documento legalizado causando preocupación al mismo.

e) Conclusión

El encargado de almacenar y revisar los contratos de los proveedores no tuvo precaución de determinar que faltaba uno causando preocupación al Subgerente General.

f) Recomendación

Realizar una revisión de todos los contratos de los proveedores observando su legalidad y autenticidad.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 04 de diciembre de 2009



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Programa de Auditoría Fase III
 Proceso: Tesorería
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PAT.1

OBJETIVOS:

- Evaluar el sistema de control interno.
- Determinar el riesgo de control del efectivo y sus equivalentes.
- Determinar la existencia y derechos de la empresa sobre el efectivo.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB	OBSERVACION
1.	Solicitar por medio de una carta la base legal (manuales, políticas, instructivos, etc.) del efectivo y sus equivalentes.	T.1	(AZ)	
2.	Realice un extracto de la base legal del efectivo y sus equivalentes, tomando en cuenta los aspectos más importantes.	T.2	(AZ)	
3.	Realice un cuestionario de control interno por el Método Tradicional y aplíquelo a un empleado de la entidad, relacionado con las cuentas de efectivo y sus equivalentes.	T.3	(AZ)	
4.	Evalué el sistema de control interno y mida el riesgo de control con el resultado del cuestionario aplicando la técnica de colorimetría.	T.4	(AZ)	
5.	Realice un análisis de la antigüedad de los cheques girados	T.5	(AZ)	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de diciembre de 2009

Quito, 15 de Diciembre del 2009

Lic.
Carlos Carrillo
CONTADOR GENERAL
FÁBRICA JURIS CÍA. LTDA
Presente.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente me dirijo a usted para saludarle y a la vez solicitarle muy cordialmente me proporcione la base legal que corresponde al manejo del proceso de tesorería, como:

- Manuales de procesos
- Políticas
- Normativas
- Estatutos, entre otros.

Con la finalidad de continuar con el proceso de Auditoría de Gestión a los procesos de tesorería y a su vez dar cumplimiento a las cláusulas pactadas en el Contrato.

Espero que mi petición sea atendida con la prontitud del caso.

Atentamente,

Aracely Zapata
Asistente Junior
AZ Auditores Independientes



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Extracto de la Base Legal
Tesorería
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

T.2
1/2

Se ha revisado la base legal en lo que respecta al área de tesorería. Y se obtuvo la siguiente información relevante:

No poseen manuales, políticas ni procedimientos de las funciones que debe realizar la persona encargada de la administración del dinero.

COMETARIO: El área de tesorería no posee base legal **HT.1**

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de diciembre del 2009



Auditores Independientes:

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Cuestionario de Control Interno
 Tesorería
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

T.3
½

FUNCIONARIO: Lic. Magdalena Valverde

CARGO: Asistente Contable

FECHA: 15 de Diciembre del 2009

Nº	Pregunta	Si	No	Opt.	Obte.	Observación
1.	Se realizan arquezos de caja semanalmente.		x	7	0	
2.	Se deposita el efectivo al día siguiente de su ingreso.	x		7	7	
3.	Se realiza ventas únicamente con factura.		x	7	7	Existen también notas de ventas
4.	Se realiza comprobantes de ingresos y egresos cuando existen movimientos en el área de tesorería.	x		5	5	
5.	Existen políticas definidas en el proceso de tesorería Existe un responsable de Fondo Rotativo.		x	3	0	
6.	Se utiliza este fondo solo para desembolsos pequeños y urgentes.	x		5	5	Se utilizan para abastecer de combustible a los camiones
7.	Los comprobantes en caja chica cumplen con las normas del SRI.		x	5	5	
8.	Se realizan reposiciones de caja chica menos de dos veces al mes.	x		7	5	La reposición se la realiza diariamente
9.	Se realizan conciliaciones de la cuenta bancos mensualmente.	x		3	3	
10.	Los ajustes presentados en las conciliaciones son registrados inmediatamente en la contabilidad.	x		5	5	
11.	Se lleva un archivo de los certificados de depósito entregados por los clientes.	x		7	7	
12.	Se tiene claves secretas para las transferencias electrónicas.	x		3	3	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de diciembre de 2009



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda.
Cuestionario de Control Interno
 Tesorería
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

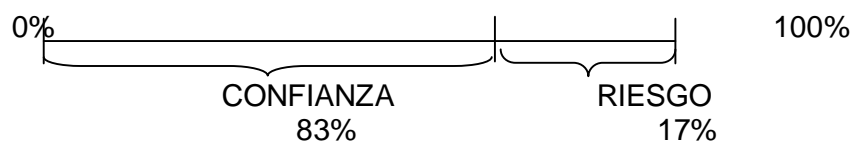
T.3
2/2

Nº	Pregunta	Si	No	Opt.	Obt.	Observación
13.	Se tiene un detalle o un registro de los ingresos por concepto de intereses de la cuenta.	X		3	3	
14.	Se lleva un control de los préstamos bancarios a través de tablas de amortización.	x		3	3	
15.	Se analizan las distintas ofertas de inversión.	x		3	3	
16.	Se mantiene un archivo de las inversiones realizadas.	x		7	7	
17.	Se realiza un registro de los rendimientos ganados.	x		7	7	
18.	Se actualiza continuamente la cuenta de inversiones.		x	3	0	
Puntaje Obtenido				90	75	75/90
COMENTARIOS:		Elaborado por: AZ Supervisado por: PZ Fecha: 15 de Diciembre del 2009				



Puntaje Obtenido en el cuestionario = 75

$$\text{Riesgo de control} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}} \times 100 = \frac{75}{90} \times 100 = 83\%$$



CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL
Efectivo y sus equivalentes

Riesgo de control = Puntaje optimo – Puntaje obtenido
 Riesgo de control = 90% - 83%
 Riesgo de control = **17%**
 Nivel de confianza=**83%**

RIESGO DE CONTROL	
RIESGO	%
ALTO	76%-95%
MODERADO ALTO	67%-75%
MODERADO MEDIO	60%-66%
MODERADO BAJO	51%-59%
BAJO	15%-50%

COMENTARIOS:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de diciembre del 2010



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Narrativa de Cheques Girados
Efectivo y sus Equivalentes
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

T. 5
1/1

El día 22 de enero del presente año nos dirigimos a la empresa en específico al departamento de contabilidad con la finalidad de revisar y realizar un rastreo de los cheques girados determinando sus respectivas autorizaciones, antigüedad y documentos de respaldo, una vez realizado el rastreo se pudo determinar que:

- Los cheques se cobran de forma inmediata, en promedio los cheques emitidos por la empresa demoran en ser cobrados aproximadamente 15 días por lo que de mes a mes no existen cheques girados y no cobrados.
- Cada uno de los cheques cuenta con sus respectivos egresos, los cuales se realizan cada vez que la empresa emite un cheque a favor de un tercero.
- Se encontró que cada cheque cuenta con la respectiva sumilla de autorización correspondiente a los respectivos montos y rubros según corresponde al subgerente general, contador general y tesorera.
- Cada uno de los cheques se encuentra respaldado con los documentos necesarios que incluyen facturas autorizadas por el SRI.
- Durante el rastreo de los cheques se determinó que la empresa emite cheques posfechados, se nos explico que la empresa sigue con este procedimiento con la finalidad de garantizar los pagos

RECOMENDACIÓN: Se recomienda a los directivos de la empresa establecer políticas claras que establezcan una prohibición de la emisión de cheques posfechados ya que incurre en infracción a la Ley de Cheques la cual expresa que no se puede realizar este tipo de cheques.

COMENTARIO: Considero que el control interno en cuanto al manejo de los cheques es bueno ya que se siguen políticas de control adecuadas dando como resultado una buena administración de la chequera, es por ello que también se recomienda no incurrir en faltas a la ley.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 15 de diciembre del 2010



PROCESO N 1. Base legal de tesorería

PROCEDIMIENTO N 1

Solicite la base legal del proceso de tesorería

a) Condición

Se solicitó la base legal de tesorería, encontrando que en la Fábrica no tienen.

b) Criterio

Toda empresa debe tener manuales, base legal de procesos para que los trabajadores tengan una guía de consulta, se rijan a las políticas establecidas en los mismos y se determinen las funciones que deben realizar.

c) Causa

El asistente contable encargado del proceso de tesorería dice que realiza sus funciones en base a los años de experiencia ya que nunca ha existido una base legal que le indique lo que debe realizar

d) Efecto

Al no existir manuales, base legal de procesos, no se tienen políticas establecidas que deben cumplir el encargado de compras lo cual no solo afecta a esa área, sino que se puede hacer pensar al personal externo que todas las actividades se encuentran realizadas de forma equivocada concluyendo que el personal no se preocupa por mejorar la calidad de los procesos.

e) Conclusión

El proceso de tesorería no se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas porque Juris no posee manuales de procesos ocasionando una descripción inadecuada de las características que se deben realizar.

f) Recomendación

Realizar una reunión con todo el personal de contabilidad para establecer claramente las funciones y responsabilidades.

Realizar una evaluación de las funciones que realiza cada asistente para determinar su cumplimiento.

Contratar a personal externo para que trabaje con los asistentes y puedan elaborar los manuales



Fábrica Juris Cía. Ltda
Programa de Auditoría Fase III
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PAR-1

OBJETIVOS:

- Determinar la funcionalidad de los espacios de la empresa, su comodidad
- Establecer el grado de eficacia, efectividad y economía del personal que labora en el área administrativa financiera
- Determinar el grado de ausentismo y rotación del personal

No	Descripción	Ref. P/T	Elab por	Observaciones
	Procedimientos			
1.	Espacio Físico			
	Averiguar al personal del área administrativa sobre la comodidad o no de la distribución del espacio físico	PR.1	(AZ)	
2.	Capacitación			
	Evaluar el cumplimiento del Plan de Capacitación en el periodo.	PR.2	(AZ)	
3.	Perfil de cargos			
	Analizar el perfil de los cargos y determinar si se cumple con el perfil	PR. 3	(AZ)	
4.	Selección y reclutamiento del personal			
	Identificar a las personas que ingresaron al área cumpliendo el proceso de selección	PR.4	(AZ)	
	Solicitar actas de finiquito por renuncia voluntaria y los pedidos de visto bueno	PR.5	(AZ)	
5	Niveles de remuneración			
	Comparar los niveles de remuneración con los salarios básicos establecidos en el sistema nacional de remuneraciones	PR.6	(AZ)	
6	Indicadores de gestión			
	Aplicar indicadores de gestión de acuerdo al proceso	PR.7	(AZ)	
			Elab. Por: AZ	Fecha: 31-01-2010
			Superv. Por: PZ	Fecha: 31-01-2010



Fábrica Juris Cía. Ltda.
**Encuesta Sobre Clima Organizacional y
 Espacio Físico**
 Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR. 1
1/1

NO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se siente a gusto trabajando en el Área Administrativa Financiera?	√	-	
2	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?	√	-	
3	¿De existir un problema con algún compañero se ha propendido solucionarlo rápidamente?	√	-	*
4	¿Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?	√	-	
5	¿Se fomenta la unión y la fraternidad entre compañeros?	√	-	
6	¿Esta conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?	-	√	
TOTAL		5	1	
PORCENTAJE %:		83 %	17 %	
CONCLUSIONES:	No conformidad con el espacio físico	MARCAS: *		Respuestas anónimas del trabajador del área administrativa-financiera
ELAB.: AZ			FECHA: 31-01-2010	
SUPERV.: PZ			FECHA: 31-01-2010	



Audidores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Análisis de Capacitación del Personal
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR- 2

O.	EMPLEADO	CARGO	CURSOS CAPACITACION OCTUBRE 2009 -ENERO 2010			OBSERVACIONES
			TIPO DE CURSO	ASISTIDO	NO ASISTIDO	
1	Carlos Carrillo	Contador General	-	√	-	Capacitación de los cambios de porcentajes para impuestos
2	David Figueroa	Asistente Financiero	Anexo Tributario	√	-	
3	Magdalena Valverde	Asistente Financiero	-	√	-	
4	Ruth Sigüencia	Jefe de Adquisiciones	-	-	√	
5	Patricio Vinocunga	Coordinador de Sistemas	-	☼	√ ☼	
6	Jorge Delgado	Coordinador de RR.HH.	-	-	√	
7	Fernando Jácome	Asistente de Costos	-	-	√	
8	Mariela Miranda	Asistente Contable	-	-	√	
9	Edison Páez	Asistente Contable	-	-	√	
TOTAL:				3	6	
CONCLUSIONES:	De los 9 trabajadores solo 3 tuvieron un curso de capacitación con duración de 1 día sobre anexos transaccionales, es decir solo un 33% se capacitó			MARCAS: ☼	Verificado con Expediente de personal en RR.HH.	
				ELAB.: AZ	FECHA: 31-01-2010	
				SUPERV.: PZ	FECHA: 31-01-2010	



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Análisis de Perfil de Cargos
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR- 3

NO.	EMPLEADO	CARGO	CUMPLE CON PERFIL DEL MERCADO	NO CUMPLE CON PERFIL	OBSERVACIONES
1	Carlos Carrillo	Contador General	SI	-	
2	David Figueroa	Asistente Financiero	SI	-	
3	Magdalena Valverde	Asistente Financiero	SI	-	
4	Ruth Sigüencia	Jefe de Adquisiciones	SI	-	
5	Patricio Vinocunga	Coordinador de Sistemas	SI	-	
6	Jorge Delgado	Coordinador de RR.HH.	SI	-	
7	Fernando Jácome	Asistente de Costos	SI	-	
8	Mariela Miranda	Asistente Contable	SI	-	
9	Edison Páez	Asistente Contable	SI	-	
TOTAL:			9	0	
PORCENTAJE %:			100 %	0 %	
CONCLUSIONES:	De los 10 trabajadores, los 10 cumplen con el perfil mínimo del mercado para ejercer su cargo			MARCAS: ✓	Cotejado con expediente de personal que reposa en RR.HH.
NOTA: El perfil del mercado es tomado en base a un estudio técnico realizado por una auditora extranjera cuyo resultados reposan en el archivo de RR.HH.				ELAB POR.: AZ	FECHA: 31-01-2010
				SUPERV. POR.: PZ	FECHA: 31-01-2010



Fábrica Juris Cía. Ltda
Ingresos del Personal
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR- 4

No.	EMPLEADO	CARGO	INGRESO MEDIANTE CONCURSO MERECEIMIENTO Y OPOSICION		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1	Carlos Carrillo	Contador General	-	√	
2	David Figueroa	Asistente Financiero	-	√	
3	Magdalena Valverde	Asistente Financiero	-	√	
4	Ruth Siguencia	Jefe de Adquisiciones	-	√	
5	Patricio Vinocunga	Coordinador de Sistemas	-	√	
6	Jorge Delgado	Coordinador de RR.HH.	-	√	
7	Fernando Jácome	Asistente de Costos	-	√	
8	Mariela Miranda	Asistente Contable	-	√	
9	Edison Páez	Asistente Contable	-	√	
PORCENTAJE %			0%	100%	
CONCLUSIONES			Del total de 9 empleados ninguno ingreso por concurso de merecimiento y oposición		MARCAS: √
			ELAB.: AZ		FECHA: 31-01-2010
			SUPERV.: PZ		FECHA: 31-01-2010



Fábrica Juris Cía. Ltda
**Personal que ha salido del Área Administrativa -
 Financiera**
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR- 5

NO.	EMPLEADO	CARGO	RENUNCIA VOLUNTARA	VISTO BUENO	OBSERVACIONES
1	Edison Mora	Asistente Contable	√	-	Se retiró por otra propuesta de trabajo
2			+		
TOTAL			1	0	
PORCENTAJE %:			100 %	0 %	
CONCLUSIONES:		En el periodo analizado solo una persona salio del área por renuncia voluntaria		MARCAS: +	Verificado según carta de renuncia y acta de finiquito del empleado
				ELAB.: AZ	FECHA: 31-01-2010
				SUPERV.: PZ	FECHA: 31-01-2010



Fábrica Juris Cía. Ltda
Nivel de Remuneraciones
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR- 6

NO.	EMPLEADO	CARGO	COSTO CANASTA BÁSICA	SUELDO PROMEDIO EN EL MEDIO MINERO	SUELDO RECIBIDO	NIVEL POSITIVO	NIVEL NEGATIVO	OBSERVACIONES	
1	Carlos Carrillo	Contador General		3.000	3.300	√	-		
2	David Figueroa	Asistente Financiero		1.500	1.100	√	-		
3	Magdalena Valverde	Asistente Financiero		2.000	1.600	√	-		
4	Ruth Siguencia	Jefe de Adquisiciones		1.500	1.600	√	-		
5	Patricio Vinocunga	Coordinador de Sistemas	ø	2.000	1.600	√	-		
6	Jorge Delgado	Coordinador de RR.HH.		2.000	1.200	√	-		
7	Fernando Jácome	Asistente de Costos		1.500	1.200	√	-		
8	Mariela Miranda	Asistente Contable		1.500	880	√	-		
9	Edison Páez	Asistente Contable		1.500	1.600	√	-		
PORCENTAJE %:						100%	0%		
CONCLUSIONES:		Los 9 trabajadores tienen un nivel positivo de remuneración pues sobrepasan el costo de la canasta básica referente mínimo.			MARCAS: ø ± O		Verificado según estudio de Auditora Extranjera Según roles de Pago Según el INEC		
						ELAB.: AZ		FECHA: 31-01-2010	
						SUPERV.: PZ		FECHA: 31-01-2010	



Fábrica Juris Cía. Ltda
Indicadores de Gestión
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR-7
 1/2

PROCESO	REF	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0 – 0.50	0.51 – 0.90	0.91 – 1		
ESPACIO FÍSICO		Empleados conformes con el Espacio Físico	√			4 / 9 = 0,44	De los 9 trabajadores 4 manifiestan inconformidad con el espacio físico
		Total Empleados					
CAPACITACIÓN			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE	33 / 9 = 0,33	De los 9 trabajadores solo 3 fueron capacitados es decir un 33%
			0 – 0.50	0.51 – 0.90	0.91 – 1		
		Personal Capacitado	√				
Total Empleados							
PERFILES DE CARGOS			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE	0	
			0 – 0.50	0.51 – 0.90	0.91 – 1		
		Personal con Título Profesional					
		Total Empleados					
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE	9 / 9 = 1	El indicador muestra un proceso de selección no aceptable pues de 9 trabajadores 9 no ingresaron por concurso
			0 – 0.50	0.51 – 0.90	0.91 – 1		
		Ingreso Bajo Concurso	√				
Total Empleados							

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ

Fecha: 31/01/2010
Fecha: 31/01/2010



Fábrica Juris Cía. Ltda
Indicadores de Gestión
Proceso: Recursos Humanos
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PR-7
2/2

PROCESO	REF	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0 – 0.50	0.51 – 0.90	0.91 – 1		
ROTACIÓN DE PERSONAL		Empleados que Renunciaron Vol.				1 / 1 = 1	Es favorable que tan solo un trabajado se haya separado de la empresa y lo haya hecho voluntaria más no por visto bueno
		Empleados Separados de la Empresa			√		
		Remuneración Promedio por Niveles en el Sector					
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE	9 / 9 = 1	De los 9 trabajadores, la totalidad se encuentra satisfecha trabajando en el área Administrativa-Financiero
			0 – 0.50	0.51 – 0.90	0.91 – 1		
		Empleados Satisfechos			√		
		Total Empleados					
CONCLUSIONES:							
					ELAB.: AZ	FECHA: 31-01-2010	
					SUPERV.: PZ	FECHA: 31-01-2010	



PROCESO N 1. Capacitación del personal

PROCEDIMIENTO N 1

Verifique si el personal está debidamente capacitado

a) Condición

De las nueve personas que trabajan en el departamento de contabilidad solo tres se capacitaron

b) Criterio

Todo el personal que trabaja en las diferentes áreas de la Fábrica debe estar debidamente capacitado

c) Causa

Los asistentes contables que no están debidamente capacitados dicen que no están al tanto de cómo poner en práctica las nuevas reformas tributarias.

d) Efecto

Al no existir una debida capacitación para todo el personal contable han tenido errores al realizar la contabilización por lo que han tenido que realizar ajustes y reclasificaciones.

e) Conclusión

El personal contable no se encuentra debidamente capacitado para poder realizar correctamente la contabilización por lo que han tenido errores en la misma.

f) Recomendación

Cada vez que salga una nueva reforma tributaria o alguna nueva ley el personal debe estar capacitado.

El personal contable debe asistir a cursos de capacitación

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero del 2010



Auditores Independientes

Fábrica Juris Cía. Ltda
Programa de Auditoría Fase III
Departamento de Contabilidad
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

**PAC
O-1**

OBJETIVOS:

- Obtener información general del Departamento.
- Obtener un conocimiento previo de las actividades del mismo.
- Identificar áreas que podrían requerir consideración especial.
- Determinar el riesgo de control.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB	OBSERVACION
1.	Realice un cuestionario de control interno por el Método COSO II y aplíquelo a un directivo de la entidad.	PCO.1	(AZ)	
2.	Evalué el sistema de control interno y mida el riesgo inherente con el resultado del cuestionario aplicando la técnica de colorimetría.	PCO.2	(AZ)	
3.	Verificar la fecha de entrega de los Estados Financieros mensuales sometidos a examen	PCO.3	(AZ)	
4.	Entrevista al Gerente sobre la emisión de Estados Financieros	PCO.4	(AZ)	
5.	Cuantificar cuales han sido los contratiempos en la emisión de Estados Financieros a través de una entrevista con el Gerente Administrativo – Financiero.	PCO.5	(AZ)	
6.	Aplicar indicadores de gestión de acuerdo al proceso	PCO.6	(AZ)	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero del 2010



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Cuestionario de Control Interno
 Departamento: Contabilidad
 Auditoría de Gestión al 31-10-2010

PCO. 1
1/2

FUNCIONARIO: Lic. Carlos Carrillo
CARGO: Contador General
FECHA: 26 de Octubre de 2009

Nº	Pregunta	Si	No	N/A	Pond	Calf	Observación
AMBIENTE DE CONTROL							
1.	Cuenta la Fábrica con políticas o normas de conducta claramente establecidas	x			10	9	
2.	Cuentan los asistentes contables, con tareas plenamente identificadas en un manual o descripciones de cargos.		x		10	0	
3.	Es satisfactorio el cumplimiento de las actividades, designadas a cada asistente contable	X			10	8	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
4.	Conoce usted los objetivos de la compañía.		x		7	3	
5.	Los objetivos son acordes con la misión de la fábrica.		X		7	0	
6.	Se desarrollan programas de elaboración de metas y objetivos anuales por cada departamento		X		7	0	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
7.	Dispone el departamento del personal necesario, para un eficiente y eficaz desarrollo de sus actividades diarias.		x		7	3	POCO
8.	Existen incentivos económicos, por logros y/o resultados obtenidos en el período		X		5	0	
9.	Existe una adecuada separación de funciones o actividades a cumplir por sus asistentes	X			5	5	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
10.	Es adecuado el sistema contable, que se maneja en la fábrica.	x			5	5	
11.	Los formatos con los que cuenta el departamento, para la elaboración de cada una de sus actividades, cumplen los requerimientos necesarios		X		5	0	
12.	Existe alto grado de rotación de personal dentro del área		X		5	0	

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero de 2010



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Cuestionario de Control Interno
 Departamento: Contabilidad
 Auditoría de Gestión al 31-10-2010

PCO. 1
2/2

FUNCIONARIO: Lic. Carlos Carrillo
CARGO: Contador General
FECHA: 26 de Octubre de 2009

Nº	Pregunta	Si	No	N/A	Pond	Calf	Observación
RESPUESTA A LOS RIESGOS							
13.	Se aplican los correctivos necesarios en el caso de incurrancia indebida por parte de los asistentes contables en el desarrollo de sus actividades diarias	x			10	9	
14.	Se han elaborado planes de acción, para contrarrestar los errores involuntarios cometidos en el departamento		x		10	0	
15.	Es satisfactorio el cumplimiento de las actividades, designadas a cada asistente contable	X			10	8	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
16.	El sistema contable cuenta con perfiles de usuario.	X			7	7	
17.	Existe una norma de organización interna que regule el proceso de cobranza.		X		7	0	
18.	Existe manuales, reglamentos o normas que regulen el proceso de tesorería		X		7	0	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
19.	Dentro del departamento se posee información necesaria para el desarrollo de cada uno de los procesos y actividades	X			7	7	
20.	Se cuenta con canales de comunicación establecidos para el flujo de la información	X			5	5	
21.	Se mantiene un buen nivel de comunicación entre colaboradores del departamento.		X		5	0	
SUPERVISIÓN							
22.	Existe supervisión constante en la ejecución de las labores.	x			5	3	CASI SIEMPRE
23.	Existen métodos para evaluar al personal.		X		5	0	
24.	La estructura organizacional que se maneja, establece de forma clara a quien reportar y presentar informes	X			5	5	
					166	77	

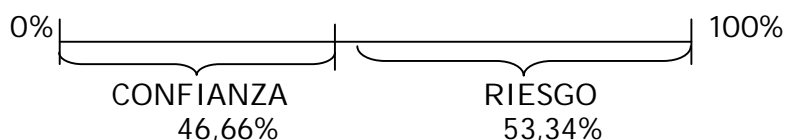
Comentarios:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero del 2010



Puntaje Obtenido en el cuestionario = 77

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}} \times 100 = \frac{77}{166} \times 100 = 46,66\%$$



CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL
Efectivo y sus equivalentes

Riesgo de control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% - 46,66%

Riesgo de control = **53,34%**

Nivel de confianza=**46,66%**

RIESGO DE CONTROL	
RIESGO	%
ALTO	76%-95%
MODERADO ALTO	67%-75%
MODERADO MEDIO	60%-66%
MODERADO BAJO	51%-59%
BAJO	15%-50%

COMENTARIOS:

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero del 2010



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Entrega de Estados Financieros Mensuales
 Departamento de Contabilidad
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PCO-3

MESES	FECHA OPTIMA	FECHA DE CIERRE	CIERRE A TIEMPO	CIERRE A DESTIEMPO	OBSERVACIONES
OCTUBRE	06/11/09	20/11/09	-	√	*Retraso porque se realiza ajustes por cierre del mes.
NOVIEMBRE	06/12/09	14/12/09	-	√	
DICIEMBRE	06/01/10	28/01/10	-	√	
ENERO	06/02/10	12/02/10	-	√	
TOTAL			0	4	
PORCENTAJE %			0%	100%	
CONCLUSIONES	*De los cuatro meses analizados, en todas las ocasiones se han presentado a destiempo, el retraso se debe porque siempre realizan ajustes al final del mes			MARCAS:	Verificado con histórico de correo electrónico Eco. Subgerente Administrativo-Financiero
				ELAB. POR: AZ	FECHA: 31/01/10
				SUPERV. POR: PZ	FECHA: 31/01/10



Nombre del Entrevistado:...Carlos Carrillo

Cargo:...Contador General

Fecha:.....31 de Enero del 2010

Lugar:.....Quito – Ecuador

Objetivo de la entrevista: Conocer cual es el proceso que se aplica para el cierre contable del mes y que inconvenientes eventuales tiene la emisión de Estados Financieros Mensuales

1. ¿Cuál es su apreciación personal sobre el proceso de cierre contable de mes, es óptimo?

Considero que no es óptimo pero estamos cerca de serlo

2. ¿Cuáles son los puntos medulares que Usted, siempre revisa para cerrar el mes?

Reviso el balance de comprobación en el que se puede apreciar la actividad del mes corriente, donde se identifica si existen grandes cambios. Se realiza un comparativo entre el mes corriente y el mes anterior, se realiza la explicación de las diferencias inusuales.

3. ¿Qué inconvenientes se han presentado en estos cuatro meses (octubre, noviembre, diciembre, enero) del año para ejecutar el proceso de cierre?

No se ha presentado ningún inconveniente importante hasta el momento

4. ¿Cuáles son las peticiones del Subgerente cada fin de mes?

Estados Financieros individuales y consolidados, con Cédulas explicativas sobre ciertas cuentas. Comparativo entre gastos reales y presupuesto explicando variaciones.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero del 2010



Fábrica Juris Cía. Ltda
Entrevista al Contador General
 Departamento de Contabilidad
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PCO. 5

PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
	Óptimo	Bueno	Regular	Pésimo	
APRECIACIÓN DEL CIERRE CONTABLE		√			
EJECUCIÓN DEL PROCESO DEL CIERRE		√			
PUNTOS REVISADO AL CIERRE	BALANCE DE COMPROBACIÓN VARIACIONES ENTRE MES ACTUAL Y MES ANTERIOR				
PETICIONES DEL SUBGERENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES Y CONCILIADOS ▪ COMPARATIVOS ENTRE GTOS. REALES Y PRESUPUESTOS ▪ CÉDULAS EXPLICATIVAS DE DETERMINADAS CUENTAS 				
CONCLUSIONES:	El proceso de Cierre Contable es bueno se cumple con la entrega de los balances además de cédulas explicativas de variaciones significativas con un poco de demora por los ajustes			MARCAS:	
			ELAB.: AZ	FECHA: 31-01-2010	
			SUPERV.: PZ	FECHA: 31-01-2010	



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Indicadores de Gestión
 Departamento de Contabilidad
 Auditoría de Gestión al 31-01-2010

PCO-6

PROCESO	REF	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0.10 - 0.50	0.51 - 0.90	0.91 - 1		
EMISIÓN ESTADOS FINANCIEROS		Estados Financieros Entregados A Tiempo	√			4/4= 1	* El indicador muestra un proceso deficiente pues de cuatro Estados financieros todos fueron presentados a atrasados
		Total Estados Financieros Entregados					
CONTRATIEMPOS EN ESTADOS FINANCIEROS			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE	2/4= 0,50	* El indicador muestra un proceso deficiente pues de cuatro ajustes realizados dos fueron presentados con errores
			1 - 0.41	0.40 - 0.11	0.10 - 0.05		
		Ajustes Contables x Errores	√				
	Total Registros en 1 mes						

ELAB. POR: AZ

FECHA: 31/01/10

SUPERV. POR: PZ

FECHA: 31/01/10



Fábrica Juris Cía. Ltda.
Hoja de Hallazgos
Contabilidad
Auditoría de Gestión al 31-01-2010

HCO. 1

PROCESO N 1. Entrega de los estados financieros

PROCEDIMIENTO N 1

Verificar la fecha de entrega de los Estados Financieros mensuales sometidos a Examen

a) Condición

Los estados financieros no son entregados a la fecha óptima.

b) Criterio

Toda empresa debe entregar los estados financieros máximo hasta una semana del siguiente mes para tener una certeza de los valores monetarios de las cuentas que conforman el mismo para tener un control óptimo.

c) Causa

Los asistentes contables como no tienen la obligación de presentar a tiempo las cuentas que están a su cargo no trabajan eficientemente y al último momento están en apuros cuando solicita el Subgerente los Estado Financieros

d) Efecto

Al no tener a tiempo los estados financieros no existe un debido control de las cuentas contables, pueden realizar ajustes cuando los asistentes lo creen conveniente.

e) Conclusión

La entrega de los estados financieros no es oportuna causando descontrol de las cuentas que conforman el mismo, los asistentes contables no tienen preocupación por entregar su trabajo.

f) Recomendación

Realizar un cronograma de entrega de estados financieros.

Determinar multas a los responsables de la no entrega de los estados financieros.

Revisar por un ente superior el trabajo de los asistentes contables.

Elaborado por: AZ
Supervisado por: PZ
Fecha: 31 de enero del 2010

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN DE LOS
PROCESOS CONTABLES DE LA FÁBRICA JURIS
CÍA. LTDA.**

Quito, 05 de Febrero del 2010

Señor Economista
Marco Ruiz
SUBGERENTE GENERAL
FÁBRICA JURIS CÍA LTDA.
Presente

De mi consideración:

Luego de un atento saludo, me permito informarle que he realizado una Auditoría de Gestión a los Procesos Contables de la Fábrica Juris Cía. Ltda., con el objetivo de evaluar la efectividad, eficiencia y economía, con que se realizan las actividades, el cumplimiento de normas ecológicas y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

El examen se realizó de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas y a las Normas Ecuatorianas de Auditoría para auditorías de gestión e incluyó técnicas y procedimientos que se aplican a las circunstancias particulares de la empresa.

Para la evaluación de gestión, se tuvo en consideración la naturaleza propia de la empresa y preceptos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

La auditoría fue aplicada a los procesos contables por considerarlos medular para el buen funcionamiento de toda la empresa en sí, pues de ésta se deriva el desembolso de dinero para la ejecución de las tareas de campo.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales altamente positivas para la empresa.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por el Contador General del área sometida a examen, con quien hemos desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación de las recomendaciones.

Reitero mi compromiso de asesorar a la administración para de esta forma contribuiré al desarrollo de la fábrica. A la vez dejo constancia de mi reconocimiento por la colaboración que he recibido para ejecutar de la mejor manera mi trabajo académico

Atentamente,

Aracely Zapata
AUDITORA

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA CONTABLE DE LA FÁBRICA JURIS CÍA LTDA.

TITULO I. Información Introdutora

1.1. Antecedentes

La Fábrica Juris Cía. Ltda., se dedica a la fabricación y comercialización de productos cárnicos, con la mayor calidad, presencia y elevado nivel tecnológico e infraestructura, fue constituida el 6 de octubre de 1970; y opera actualmente en el país en el sector de la Provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito en la calle Bellavista y Domingo Segura.

1.2. Motivos Del Examen

La auditoría de Gestión a los procesos contables de la Fábrica Juris Cía. Ltda., se realizó en cumplimiento al plan de tesis presentado por mi persona, Aracely Zapata, previo a la obtención de mi título profesional.

1.3 Objetivos del Examen

- Emitir un informe integral sobre la gestión realizada en el área contable en términos de eficiencia, efectividad, economía y equidad en un período de tiempo determinado a través de la aplicación de pruebas de cumplimiento.
- Establecer el grado de cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas establecidas por los órganos de control regentes. (Efectividad).
- Determinar cual es el manejo de los recursos monetarios, como son distribuidos y si se logra maximizar los resultados (Equidad y Economía).
- Identificar niveles de eficiencia y economía en el uso de recursos materiales, financieros, tecnológicos y naturales.
- Verificar si el personal se encuentra plenamente comprometido e identificado con la misión de la fábrica, y en que medida se cumplen los objetivos planificados con un adecuado grado de satisfacción del personal.

- Determinar si las políticas y procedimientos relativos al personal fueron socializados y se están aplicando.
- Evaluar si la fábrica cumple con los objetivos sociales y protección del medio ambiente como la forma idónea de demostrar responsabilidad sociedad.

1.4. Alcance del Examen

El examen cubrirá el período comprendido del 01 de octubre del 2009 al 31 de enero del 2010.

1.5. Base Legal

Fábrica Juris Cía. Ltda., funciona al amparo de las siguientes leyes:

- Ley de Compañías
- Reglamento a la Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno
- Ley Orgánica de Régimen Municipal

1.6 Principales Colaboradores de la Fábrica Juris Cía. Ltda.

CARGO	NOMBRE	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Subgerente General	Marco Ruiz	1984	Hasta la actualidad
Contador General	Carlos Carrillo	1995	Hasta la actualidad
Responsable de Compras	Ruth Siguenca	1990	Hasta la actualidad
Responsable de Inventarios	Edison Páez	1993	Hasta la actualidad
Responsable de tesorería	Magdalena Valverde	1995	Hasta la actualidad
Responsable de Cuentas por cobrar	Mariela Miranda	2005	Hasta la actualidad
Responsable de Recursos Humanos	Jorge Delgado	2006	Hasta la actualidad
Responsable de Cuentas por Pagar	David Figueroa	2007	Hasta la actualidad

A continuación se presenta comentarios, conclusiones y recomendaciones que se ha desarrollado para solucionar las posibles falencias de los procesos contables mencionados anteriormente:

Comentario 1 Funciones y Responsabilidades

Las funciones que se ejecutan actualmente en el área contable, sus responsables son establecidos de forma verbal y carecen de un escrito formal donde estén explícitamente definidas.

Uno de los principales preceptos que contemplan las normas ISO 9001 de calidad es que toda función y responsabilidad estén debidamente documentadas y delimitadas pues de esta de manera se optimiza el proceso de control.

El período sometido a examen prácticamente son cuatro meses de las operaciones reales de la empresa.

Conclusión

En el área contable no se ha desarrollado un documento escrito de funciones y responsabilidades.

Recomendación

Al contador General

La actualización y replanteamiento del reglamento interno hasta su emisión y promulgación dentro de la compañía.

Al Jefe de Recursos Humanos

La elaboración de un documento que establezca de forma escrita, las funciones ejecutadas por cada trabajador del área contable y su nivel de eficacia.

Comentario 2

Manual de Procesos

El área sometida a examen necesita establecer un manual de procesos, pues al momento las actividades que ejecutan se las realiza de manera empírica y a través de una transmisión únicamente verbal del cumplimiento:

Al respecto las normas ISO 9000:2000 señalan lo siguiente:

De los ocho principios de gestión de calidad sobre los que se basa las Normas ISO 9000:2000, se refiere al “Enfoque basado en procesos” de la siguiente forma **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos que se gestionan como un proceso.

En concordancia a lo manifestado en el comentario anterior con referencia a las funciones y responsabilidades, la razón por la que no se ha diseñado los procesos es porque la empresa está implementando un nuevo sistema contable, se evidencia que diseñar procesos es una actividad de corto plazo.

Conclusión

Se observa debilidad por la falta de una manual de procesos contables que permita apoyar a los involucrados en esta área.

Recomendación

Al Subgerente General

Considerar dentro del plan de actividades de este nuevo año 2010, la implementación de un manual de procesos contables para realización de los trabajos de una manera eficiente.

Comentario 3 Filosofía y Direccionamiento Estratégico

La filosofía y direccionamiento estratégico estaban delineados en términos generales para La Fábrica Juris. A esto la administración actual manifiesta que:

“Las organizaciones se crean y se diseñan para lograr un fin, establecido por el alto ejecutivo o el equipo de mayor dirección, la estructura y diseño de la organización es producto de este propósito”

La razón de lo expuesto, se debe a la dependencia directa del Subgerente General.

A falta de una filosofía y direccionamiento estratégico bien establecido, el personal ciertamente no se siente identificado con la empresa, trabaja sin saber cuál es su fin y la meta a lograr y sin darse cuenta que su aporte es muy significativo para tener grandes avances en la compañía.

Conclusión

Le empresa carece de una filosofía y direccionamiento estratégico bien definido y documentado.

Recomendación

Al Subgerente General

Tomar en consideración el direccionamiento estratégico desarrollado en esta tesis.

Comentario 4 Control de Hora de Trabajo

La asistencia del personal es verificada mediante equipos tecnológicos.

Al respecto el reglamento interno de la compañía establece que:

La asistencia y el horario de trabajo establecido por la compañía es el siguiente:

El trabajo de los empleados asignados a Quito es de sesenta y cinco horas semanales, de lunes a viernes de 8H00 a 17H00 y los días sábados de 08H00 a 13H00 con media hora de almuerzo

Lo antes mencionado se debe a que actualmente en el área administrativa no se cumple en algunas ocasiones con el horario establecido porque en la hora de entrada el personal llega con cuarto de hora de retrasos.

Conclusión

La hora de entrada del personal carece de un control.

Recomendación

Al Subgerente General

Establecer multas a los trabajadores por el retaso en su horario de trabajo

Al Jefe de Recursos Humanos

Comunicar a todo el personal los artículos que señalan la hora de entrada de los trabajadores.

Revisar semanalmente el medio electrónico con el que se controla el horario de los trabajadores para verificar quien está incumpliendo el reglamento interno.

Comentario 5 Funciones del Área de Compras

La persona encargada del departamento de compras, realiza solicitudes, cotizaciones y algunas ocasiones aprueba las mismas.

Esto se debe porque no ha existido un manual de procesos que le indique lo que debe realizar de forma correcta, provocando malestar en otras áreas.

La fábrica no cuenta con un plan anual de adquisiciones, no cuenta con presupuestos en esta área, no se revisa las órdenes de compra verificando las facturas de los proveedores, en algunas ocasiones no se realiza cotizaciones para verificar a los mismos.

Todos estos problemas se han dado por no revisar las actividades realiza la persona encargada de esta área.

Conclusión

No existe segregación de funciones ni revisión periódica del área de compras

Recomendación

Subgerente General

Determinar sanciones para el personal que incumple con sus labores.

La Empresa debe contar con un fondo exclusivo para un presupuesto en la producción, el cual se vaya capitalizando año a año y este dinero pueda ser utilizado no solo para cubrir imprevistos, sino para la invertir en el mismo departamento y ser base sólida para todas las áreas relacionadas con la Producción.

Al Contador General

Realizar una reunión con todos los trabajadores para determinar las funciones que debe realizar cada uno.

Determinar un nivel de control para la persona encargada de compras.

Realizar una evaluación mensual de las actividades que está a cargo el personal del área de compras.

Comentario 6 Cierre Contable de Inventarios

Existen retrasos en el cierre contable de los inventarios de producto terminado porque se realiza un solo asiento con las ventas.

La persona encargada de inventarios tiene que esperar que cuadre todo el sistema de ventas para cerrar y viceversa si cualquiera de estas dos personas no tiene al día su trabajo demora al otro.

Al no tener un cierre individual de las cuentas existe demora en la presentación de los Estados Financieros por lo que debilita el control de las mismas al verificar si el cierre se lo hizo de manera correcta o toca realizar ajustes contables.

El Contador General a tratado de arreglara este inconveniente pero con la instalación de un nuevo sistema contable a retrasado la solución a este proceso.

Conclusión

Existe retraso en cierre contable de inventarios de producto terminado

Recomendación

Al Contador General

Determinar el proceso de cierres individuales entre ventas e inventarios.

Efectuar revisiones mensuales con todas las cuentas contables para determinar posibles falencias.

Comentario 7 Clasificación de Inventarios

Los materiales se encuentran distribuidos de manera errónea en los diferentes grupos de inventarios

Al no tener una clasificación de inventarios bien depurados existen errores en la valoración de los mismos por lo que para la persona encargada de inventarios es difícil cuadrar los reportes del sistema vs lo que se tiene físicamente.

Cada material debe cumplir una especificación en común que unifique varios de los mismos en un grupo de inventario para que sea más fácil su identificación y su valoración.

Conclusión

La Empresa no tiene una depuración correcta de sus inventarios por lo que es difícil su valoración y su identificación en el sistema con la contabilidad.

Recomendación

Al Contador General

Revisar los materiales que conforman un grupo de inventarios

Al Asistente Contable

Cambiar los materiales que se encuentren en grupos de inventarios equivocados.

Comentario 8 Base de Datos de Clientes

En el proceso de cuentas por cobrar no existe una actualización de la base de datos de clientes por lo que constan algunos que ya no adquieren el producto.

Al no tener un depuración de los clientes existe una acumulación de información que interviene con el sistema haciéndolo más lento, ocasionando en los vendedores equivocaciones por la selección de códigos ya que cada cliente tiene uno, obstruye información real presentada al Subgerente.

Conclusión

El proceso de cuentas por cobrar no tiene una depuración periódica de la base de clientes por lo que no se tiene una información real de la cantidad de los mismos que compran producto a la Fábrica.

Recomendación

Al Contador General

Efectuar revisiones mensuales de la base de clientes.

Al Asistente Contable

Realizar depuración de clientes periódicamente.

Determinar el monto y cantidad de ventas que se realizan a cada cliente

Comentario 9 Política de Cobro de Clientes

El cobro para los clientes pequeños son de 20 días mientras que los grandes clientes son hasta 120 días los mismos que no cumplen con su período para el pago.

Con los grandes clientes no se ha llegado a una negociación para el pago por la compra de su producto ya que los mismos objeccionan que sino esperan el pago terminarán con el contrato de compra.

Al no tener una política clara de cobro la Fábrica en muchas ocasiones ha tenido problemas de liquidez, lo mismo que ocasiona que tengan que realizar descuentos por pronto pago asumiendo ellos la pérdida.

Conclusión

Los clientes grandes (Supermaxi, Megamaxi, AKI, Magda Espinosa) no respetan la política de cobro que tiene la fábrica con ellos por lo que ocasiona problemas de liquidez para la misma.

Recomendación

Al Subgerente General

Realizar una nueva negociación con los clientes y llegar a un acuerdo para la nueva política de cobro.

Comentario 10 Política de Pago

El pago para los proveedores de materia prima es de 45 días los mismos que no esperan cobrar para enviar mayor mercadería.

Se ha tratado de negociar con los proveedores pero algunos se niegan a facilitar mayor plazo para poder pagar las obligaciones que se tiene con los mismos.

Al no tener un mayor plazo para el pago a los proveedores comparado con el tiempo que se espera cobrar a los clientes ha tenido que realizar préstamos bancarios y poder cumplir con el pago a sus obligaciones, cancelando intereses para poder continuar fabricando su producto.

Conclusión

El plazo de pago para los proveedores es mucho menor en comparación con el cobro que tiene con sus clientes ocasionando gastos no previstos para seguir continuando con su producción y comercialización.

Recomendación

Al Subgerente General

Llegar a una nueva negociación con los actuales proveedores para que aumente su plazo de cancelación.

Al Asistente Contable

Buscar nuevos proveedores con mayor plazo para el pago pero con una buena calidad de materia prima.

Comentario 11

Contratos Proveedores

Los contratos de servicio de guardianía no se encuentran. Al no tener contratos del servicio de guardianía no se puede verificar si están cumpliendo con su trabajo, permitiendo que existan falencias en el mismo.

El Subgerente General sancionó al asistente contable encargado de almacenar los mismos tuvo una sanción del 10% de su sueldo, al realizar una auditoría se tuvo que avisar al Subgerente General la inexistencia de un documento legalizado causando preocupación al mismo.

Conclusión

El encargado de almacenar y revisar los contratos de los proveedores no tuvo precaución de determinar que faltaba uno causando preocupación al Subgerente General.

Recomendación

Al Contador General

Realizar una revisión de todos los contratos de los proveedores observando su legalidad y autenticidad.

Comentario 12

Espacio Físico

De los nueve trabajadores del área contable, cuatro manifiestan estar inconformes con la distribución del espacio físico.

Al respecto las corrientes modernas de cambio organizacional manifiestan que los problemas de diseño son más visibles, cuando es obvio que el diseño no se acuerda con la tecnología y el flujo de trabajo. Los estudios han demostrado que las características de estructura y comunicación no reflejan tecnología y buen espacio físico, los departamentos tienden a ser menos efectivos y los empleados no pueden comunicarse con la frecuencia para resolver problemas.

El espacio físico en la fábrica de las oficinas contables no ha sido eficientemente asignadas, aún falta la distribución exacta del personal a trabajar en esta área.

Como consecuencia de esto existe, una inconformidad en el personal, respecto al espacio físico designado a cada uno para ejecutar su trabajo más de una ocasión se han manifestado de que se rediseñe el diseño de las instalaciones.

Conclusión

Los trabajadores del área contable demuestran una inconformidad con la distribución del espacio físico.

Recomendación

Al Contador General

Comunicar al Subgerente el rediseño de las instalaciones para que se analice la posibilidad de ampliar la infraestructura

Comentario 13 Capacitación del Personal

De un total de nueve trabajadores que laboran en el área contable solo tres asistieron a un curso de capacitación, lo que evidencia la falta de un programa bien definido para la capacitación del personal.

Es preocupante que las personas que trabajan en esa área no estén capacitadas y actualizadas de las nuevas reformas tributarias.

Los antes mencionado se debe a la falta de una evaluación al personal para determinar sus destrezas y con la capacitación necesaria elevar sus competencias e ir a la par con la adopción de nuevas corrientes, nuevos reglamentos contables, tributarios y tecnológicos.

Por lo expuesto en el período examinado, en varias ocasiones se ha tenido que contratar, los servicios de asesoría contable lo que genera gastos para la fábrica que podrían ser utilizados capacitando al propio personal, por lo tanto dicho costo se convierte en una inversión que será beneficiosa para la empresa, pues el personal con sus nuevos conocimientos, ejecutará las tareas más eficiente.

Conclusión

La empresa muestra la falta de un programa bien estructurado de capacitación para el personal.

Recomendación

Al Contador General

Presupuestar el monto designado para la capacitación del personal en función de las necesidades inmediatas.

Al Jefe de Recursos Humanos

Realizar una evaluación del conocimiento del personal con el fin de definir las debilidades de cada uno y determinar el curso apropiado para superar dicha falta de rendimiento.

Comentario 14 Concurso de Merecimiento y Oposición

El reclutamiento del personal que ingresa al área contable no se lo realiza mediante un concurso de merecimiento y oposición.

A pesar que el nivel de eficiencia del personal que labora en el área examinada es aceptable, para la situación actual de los trabajadores que no cuentan con un nivel superior de preparación de cierta manera limitando su desempeño

Conclusión

La fábrica no ha desarrollado aún un proceso definido para el reclutamiento del personal a través de un concurso de merecimiento y oposición.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

Diseñar, elaborar y proponer ante el Contador General el proceso de selección y reclutamiento del personal ante un concurso de merecimiento y oposición, en donde se deba considerar los siguientes puntos:

- Publicación en medio de comunicación escrita de vacante en determinado cargo para la Fábrica.
- Recepción de carpetas, evaluación de hoja de vida y selección de candidatos más opcionados.
- Aplicación de pruebas de conocimiento y psicológicas.
- Entrevista con el Jefe de Recursos Humanos y el Contador General.

Comentario 15 Presentación de Estados Financieros

Durante el período octubre- diciembre 2009 y enero 2010, el Contador General presenta a destiempo los Estados Financieros, no existen justificables de los retrasos. Los retrasos se dan porque los asistentes contables no tienen un cronograma de que fecha es la más óptima para la entrega de los estados financieros, ni una evaluación continua del trabajo que realizan. Esto generó el incumplimiento de los plazos establecidos.

Conclusión

El incumplimiento de la presentación de los estados financieros en el período examinado es total por la falta de responsabilidad del personal.

Recomendación

Al Contador General

Realizar un cronograma de la fecha óptima para la entrega de estados financieros y comunicar a todo el personal.

Revisar periódicamente el trabajo de los asistentes contables para determinar cual persona está atrasada en sus obligaciones y determinar la posible causa de la demora.

Declaraciones Positivas.- Es menester indicar que muchas de las actividades examinadas en el área contable de la Fábrica Juris Cía. Ltda., no demostraron deficiencias significativas especialmente relacionadas con la administración de los recursos monetarios.

Es necesario reconocer que a pesar de las deficiencias encontradas en el área contable, de la Fábrica colaboró en todo momento para la ejecución de la presente auditoría y fue aceptada las recomendaciones, proyectando la disponibilidad de ejecutar acciones correctivas en beneficio del desarrollo óptimo en calidad y excelencia de la empresa.

Atentamente

Aracely Zapata
Auditora

FABRICA JURIS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Nº	Síntesis (Recomendación)	Responsable de la implantación	Plazo	Presupuesto	Observaciones
1	Disponer la elaboración de un documento donde se establezca de forma escrita las funciones y responsabilidades del personal	Asistente Contable	2 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
2	Considerar dentro del plan de actividades marzo- junio 2010 el levantamiento, definición e implementación de un manual de procesos contables para la empresa	Asistentes Contables	4 meses	\$ 10.000	-
3	Considerar el direccionamiento estratégico desarrollado en esta tesis.	Subgerente General	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
4	Comunicar a todo el personal vía correo electrónico, que se encuentra establecido en el reglamento interno de la empresa el horario de trabajo	Contador General	1 día	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
5	Evaluar y determinar las funciones que debe realizar la persona encargada de compras	Contador General	2 días	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo

FABRICA JURIS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Nº	Síntesis (Recomendación)	Responsable de la implantación	Plazo	Presupuesto	Observaciones
6	Determinar el proceso de cierres individuales entre ventas e inventarios.	Contador General	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
7	Cambiar los materiales que se encuentren en grupos de inventarios equivocados.	Asistente Contable	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
8	Realizar depuración de clientes periódicamente	Asistente Contable	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
9	Realizar una nueva negociación con los clientes y llegar a un acuerdo para la nueva política de cobro.	Subgerente General	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
10	Buscar nuevos proveedores con mayor plazo para el pago pero con una buena calidad de materia prima.	Asistente Contable	1 mes	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo

FABRICA JURIS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Nº	Síntesis (Recomendación)	Responsable de la implantación	Plazo	Presupuesto	Observaciones
11	Realizar una revisión de todos los contratos de los proveedores observando su legalidad y autenticidad.	Asistente Contable	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
12	Comunicar la petición del rediseño de las instalaciones al Subgerente General	Contador General	1 día	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
13	Presupuestar el monto designado para la capacitación del personal en función de las necesidades inmediatas del mismo	Contador General	2 días	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
14	Diseñar, elaborar y proponer ante el Contador General el proceso de selección y reclutamiento del personal ante un concurso de merecimiento y oposición	Asistente Contable	1 semana	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo
15	Realizar un cronograma de la fecha óptima para la entrega de estados financieros y comunicar a todo el personal.	Contador General	2 días	-	No compromete ningún costo extra a parte de las horas normales de trabajo

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El Ecuador es un país privilegiado, lleno de riquezas en distintos aspectos, con gente amable y trabajadora, con exuberante vegetación, abundante recursos hídricos, calificado con justa razón por los entendidos “El resumen del mundo”, hoy en día se enfrenta a un nuevo reto, a una nueva era, la de convertirse en país que de fuentes de empleo a sus ciudadanos.
- Juris Cía. Ltda., tiene como fortaleza la fabricación y comercialización de productos cárnicos que actualmente permite la fuente de trabajos para los ecuatorianos que benefician a la economía nacional.
- La tecnología juega un papel muy importante en el accionar industrial, pues es la que permite que se desarrollen máquinas cada vez mas modernas que faciliten el trabajo de la elaboración de embutidos y sobre todo minimicen el impacto ambiental que es de interés mundial, la empresa como fortaleza destacable cuenta con el capital suficiente para poder acceder a dicha tecnología y ejecutar su actividad con mínimos impactos.
- Juris Cía. Ltda., es una empresa tradicional, familiar y por esta razón muchos de los aspectos importantes con respecto a su direccionamiento estratégico no han sido aun definidos, entendiéndose esto como la definición de su misión, visión, organización moderna, los principios y los valores que se deben aplicar en el desarrollo de su actividad, procesos contables bien definidos que permitan a los trabajadores tener en claro las operaciones que deben realizar, por esta razón todos estos aspectos han sido definidos en la desarrollo de la presente tesis y constituirán una primera guía para determinar el direccionamiento estratégico definitivo de la empresa cuyo objetivo principal debe ser delinear y definir el camino a seguir para alcanzar con eficiencia los resultados esperados.

- Tal como fue definida la tesis, la auditoría de gestión se aplicó, exclusivamente en el área contable – financiera, dando énfasis a los procesos que ahí se ejecutan y en base a cada uno de ellos, se determinó cuales son los objetivos, las políticas y las estrategias que permitirían mejorar el desempeño, esta área fue escogida porque es primordial en cualquier tipo de empresa, pues cumple procesos de significativa importancia como el registro contable, y el manejo del efectivo que de cierto modo si se logra estructurar de la mejor manera esta área en particular, las demás áreas de la empresa pueden adoptar el mismo proceso y lograr desarrollar las actividades que ejecutan con mayor eficiencia.
- A pesar de que los principios y los valores muchas veces se creen que están entendidos, pues se confía en la formación y la integridad de las personas que trabajan, es necesario siempre definir cuales son los principios y los valores particulares de la empresa a la cual un trabajador presta sus servicios, con el fin de identificarlo más con la organización y para definir específicamente que es lo que se espera recibir de él, en que medida su accionar es importante para el desarrollo del ente y como su trabajo es significativo para el progreso de la empresa.
- Al momento de iniciar la ejecución de la Auditoría de Gestión siempre se tuvo presente que será una herramienta de control cuyo principal objetivo es evaluar el grado de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con el que se ejecutan las tareas en una organización con la observancia permanente de normas contables, financieras, legales y administrativas es por esto que se definió y se evaluó en este examen:
 - La gestión contable, financiera y de recursos humanos
 - El grado en que se cumplen las normativas y reglamentos
 - Los niveles de eficiencia y economía en el uso de recursos
 - El grado de satisfacción y compromiso del personal para con la empresa

- Los programas de trabajo fueron elaborados en total observancia de normas de auditoría y al contener los procedimientos de la misma a ejecutar, constituyeron algo más que una ayuda y guía, pues fueron el primer soporte verídico de las actividades que se iban a cumplir y en todo momento fueron objeto de consulta para identificar el avance del trabajo y recordaban los objetivos que se debían alcanzar, es decir los programas de trabajo dieron en todo momento los pasos que se debían seguir, en que tiempo, con que recursos para evitar aplicar prueba sustantivas repetitivas o algunas innecesarias o que iban a determinar resultados erróneos.
- 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 serían 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
- En el desarrollo de la auditoría se cuidó mucho el hecho de sustentar y documentar debidamente los hallazgos a través de los respectivos papeles de trabajo que a más de los programas, garantizan y evidencia el trabajo del auditor pues describen las pruebas de cumplimiento aplicadas y en base a las cuales se sustenta su opinión.
- 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.
- 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 registrar.

6.2 Recomendaciones

- 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.
- 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.
- Realizar un control más exhaustivo a los procesos de Cuentas por Cobrar, analizando los diariamente las ventas y los créditos que se dan por la comercialización de embutidos para cada muestra registrada, determinando frecuencia de errores y causas, procediendo en primera instancia a realizar reuniones y notificaciones al personal de modo establezcan responsabilidades y se tomen acciones correctivas.
- Depurar la base de datos de los clientes, aceptando únicamente a aquellos que han cumplido eficientemente con los pagos y para aquellos clientes incumplidos, se debe realizar un análisis de las causas de sus retrasos o inconformidades de pagos, enviar ultimátum y realizar una evaluación continua de su desempeño.
- Negociar con los proveedores nuevos plazos para el pago de materia prima con el fin de tener mayor tiempo para tener dinero y poder cumplir las obligaciones con los mismos.
- Evaluar las funciones de cada asistente contable con el fin de evaluar su desempeño en la Fábrica y de esta manera planificar un cronograma la presentación de los estados financieros.

BIBLIOGRAFÍA

CARDO Vega Julio: Fundamento de Auditoría Administrativa, Primera Edición 2003.

CHIRIBOGA Alberto, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Poligráficas Jokama Ecuador, 3ra. Edición, 2003.

BADILLO, Jorge. Guía de Auditoria de Gestión de la Calidad
FERNANDEZ ARENA, José Antonio. Auditoria Admnistrativa.

FONSECA B, René, Auditoria Interna Un Enfoque Moderno de Planificación Ejecución y Control, Serie de Gestión Financiera y Control, 2004.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ Fernando: La Auditoría Operativa, Primera edición, Bogotá – Colombia, 2001.

MALDONADO K. Millón: Auditoría de Gestión, Primera Edición.

MANTILLA, Samuel Alberto: Control Interno Estructura Conceptual Integral, Editorial ECOE. Ediciones, Bogotá – Colombia, 2da. Edición, 2000.

WHITTINGTON, Ray-Pany Kart, Auditoría Un Enfoque Integral, Bogotá Colombia, Editorial MC Graw Hill, decimocuarta Edición, 2007.

PÁGINAS WEB

www.gestiopolis.com

www.monografias.com

www.bce.gov.ec

www.contraloria.gov.ec

www.sri.gov.ec

www.embutidosjuris.com.ec